



Covid-19 och påtvingat distansarbete: en fallstudie om distansarbetets utmaningar

Implikationer för ledarskapet

Beda Erkkilä

Institutionen för företagsledning och organisation

Svenska handelshögskolan

Helsingfors

2021

SVENSKA HANDELSHÖGSKOLAN

Institution: Företagsledning och organisation	Arbetets art: Magisteravhandling
Författare och Studerandennummer: Beda Erkkilä s159970	Datum: 28.7.2021
Avhandlingens rubrik: Covid-19 och påtvingat distansarbete: en fallstudie om distansarbetets utmaningar. Implikationer för ledarskapet	
Sammandrag: Som följd av Covid-19-pandemin blev många organisationer tvungna att låta sina anställda arbeta på distans för att undvika smittspridningen. En radikal och snabb övergång till distansarbete har ställt nya krav för både medarbetare och ledare. Det omfattande och påtvingade distansarbetet kräver utvecklat ledarskap. Den här avhandlingen strävar efter att beskriva de utmaningar som det omfattande och påtvingade distansarbetet medför samt identifiera framgångsrika ledarskapsmetoder som fungerar på distans. Avhandlingen baserar sig på en kvalitativ forskningsmetod med en abduktiv ansats. Den empiriska insamlingen har utförts med 12 semistrukturerade intervjuer med både ledare och medarbetare från ett fallföretag där omfattande distansarbete har implementerats på grund av Covid-19. Avhandlingens resultat visar att trots dess omfattande och obligatoriska natur, har inställningen mot distansarbete varit främst positivt hos både medarbetare och ledare. Medarbetarna upplever att distansarbete har många fördelar såsom ökad flexibilitet och autonomi, bättre koncentrationsförmåga samt effektivare användning av arbetstiden. Dock visar resultatet även en del missnöje kring distansarbete. Mängden av sociala kontakter, informella diskussioner och tillgängligheten har minskat under pandemin. Ledarna har behövt släppa en del av kontrollen och kommunikationen har förändrats fundamentalt och skapat en del utmaningar för ledarskapet. Alla medarbetare har inte haft kompetenser och kunskaper att hantera det ökade ansvaret och gränserna mellan fritid och arbetstid har suddats ut.	
Nyckelord: distansarbete, ledarskap, covid-19	

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	INTRODUKTION	1
1.1	Problembakgrund	2
1.2	Syfte	3
1.3	Avgränsningar	3
1.4	Företagsbeskrivning	3
1.5	Definitioner	4
1.6	Struktur.....	4
2	TEORETISK REFERENSRAM.....	5
2.1	Distansarbete	5
2.2	Virtuella team.....	7
2.3	Kommunikation.....	8
2.4	Isolering.....	10
2.5	Balans mellan arbete och privatliv	11
2.6	Feedback och uppskattning	11
2.7	Ledarskapshandlingar.....	11
2.8	Anpassat ledarskap under påtvingat distansarbete	13
2.8.1	Situationsanpassad ledarskapsmodell	13
2.9	Sammanfattning av teorin	14
3	METOD.....	16
3.1	Forskningsansats	16
3.2	Forskningsstrategi	17
3.3	Forskningsdesign.....	17
3.3.1	Fallstudie	18
3.3.2	Forskningskontext	18
3.4	Forskningsmetod	18
3.4.1	Intervjuer	18
3.4.2	Urval.....	19
3.5	Genomförande.....	19
3.6	Datahantering	21
3.7	Analysmetod.....	22
3.8	Forskningsetik	23
3.9	Avhandlingens kvalité.....	23

4	RESULTAT OCH ANALYS.....	26
4.1	Informanterna och deras bakgrund.....	26
4.2	Övergång till distansarbete.....	26
4.3	Balans mellan arbete och privat liv – ökad flexibilitet men större ansvar	27
4.4	Högre effektivitet och bättre koncentrationsförmåga.....	28
4.5	Arbetsmiljö och ergonomi.....	30
4.6	Tillit – att lita på sina anställda	30
4.7	Självledarskap och arbetsfördelning	31
4.8	Pauser och arbetstider.....	32
4.9	Relationer och teamkänsla	34
4.10	Lärande och utveckling	35
4.11	Kommunikation.....	36
4.12	Informationsfördelning.....	38
4.13	Tillgänglighet	39
4.14	Förväntningar, policyer och gemensamma regler och mål	40
4.15	Stöd och välmående	40
4.16	Ledarens roll.....	41
4.17	Framtiden	42
5	DISKUSSION	44
5.1	Upplevelse om ökad produktivitet på pausernas bekostnad.....	44
5.2	Balans mellan arbete och privatliv	45
5.3	Isolering, försämrade relationer och teamarbete	46
5.4	Decentraliserad kontroll och ansvar kräver ömsesidigt tillit.....	47
5.5	Informationsfördelning, lärande och utveckling	48
5.6	Framtiden och ledarskapet	48
5.7	Förslag till fortsatt forskning.....	50
5.8	Praktiska implikationer	51
	KÄLLFÖRTECKNING	52

BILAGOR

Bilaga 1	Information om studien	56
Bilaga 2	Tietoa tutkimuksesta	58
Bilaga 3	Intervjuguide – Chefer	60
Bilaga 4	Intevjuguide – Medarbetare	63

TABELLER

Tabell 1	Sammanfattning av intervjuer.	20
Tabell 2	Preliminära teman och subteman.	23

1 INTRODUKTION

Under våren 2020 slog Coronapandemin till och ledde till en stor omvälvning i arbetslivet. För att undvika smittspridningen av Covid-19 blev många organisationer tvungna att implementera en snabb och omfattande övergång till distansarbete. Digitala arbetsprocesser och distansarbete har använts allmänt för att hålla det fysiska avståndet (Rudolph, Allan, Clark, Hertel, Hirschi, Kunze, Shokley, Shoss, Sonnentag, Zacher 2020). Enligt en stor europeisk undersökning publicerad av den Europeiska fonden för förbättring av levnads- och arbetsvillkor, *Eurofound*, övergick nästan 60 procent av den finska arbetskraften till ett jobb på hemmakontor (Eurofound, 2020).

Den stora utsträckningen av distansarbete har förändrat karaktären av arbetet. Som följd av det påtvingade distansarbetet förlorade många organisationer sina vanliga möten och rutiner. Dessutom försvann de vardagliga, informella mötena på kontoret, konversationerna mellan kollegor och byten av åsikter i korridoren eller vid ett hörn av skrivbordet. Trots det nya sättet att arbeta och det ökade fysiska avståndet, har behovet att samarbeta och kommunicera inte försvunnit. Istället krävs det att organisationer och medarbetare anpassar sina sätt att samarbeta och kommunicera enligt den digitala arbetsmiljön.

Trots att digitalisering, internet och avancerad teknik gör det enkelt att kommunicera på avstånd ställer distansarbete nya krav, utmaningar och problem för organisationer och deras dagliga verksamhet. Fungerande samarbete på distans handlar om mer än bara videosamtal eller digitala verktyg för effektiv kommunikation. Kommunikation, möten och samarbete på distans kräver mer planering och ansträngning än på kontoret. Även mindre informella möten, såsom rök- eller kaffepauser med kollegor, måste planeras i förväg när de ska ske virtuellt (Larson, Vroman & Makarius, 2020). Samtidigt som distansarbete erbjuder utmärkta lösningar till att minska det fysiska avståndet, ignorerar distansarbete det ökade sociala avståndet (Rudolph et al., 2020). Distansarbete har lett till en känsla av isolering och brist på team-anda (se till exempel Rudolph et al., 2020), vilket i sin tur skapar utmaningar och krav även för ledningen.

För att hitta hållbara lösningar för att effektivt kunna kommunicera och samarbeta med sina medarbetare måste ledarna utveckla nya, relevanta ledarskapsfärdigheter för distansledarskap (Pollitt, 2006). Forskning som erbjuder framgångsrika sätt att erbjuda socialt stöd är nödvändigt för att undvika de negativa konsekvenserna som kan uppstå med det förändrade sättet att kommunicera.

1.1 Problembakgrund

Distansarbete är inte ett nytt fenomen, utan dess ekonomiska, miljömässiga och sociala konsekvenser – både positiva och negativa – har studerats under flera årtionden (se t.ex. Gajendran och Harrisons meta-analys, 2007). När det kommer till olika kontextuella faktorer finns det dock en lucka i forskningen om distansarbete (Rudolph et al., 2020). Omständigheterna i den nuvarande situationen, orsakade av Corona pandemin, är dock en ren motsats till de omständigheter vid distansarbete som studerats innan. Den befintliga litteraturen fokuserar främst på distansarbete som är mer spontant, frivilligt och sker mer slumpmässigt, och följaktligen saknas specifik forskning om de konsekvenser som det kontinuerliga, omfattande och ofrivilliga distansarbetet medför för både individer och organisationer. Trots att enligt en studie av Lapierre, van Steenbergen, Peeters och Kluwer (2016) upplevs det ofrivilliga distansarbete som negativt, är sådana studier som studerar ofrivilligt, kontinuerligt och omfattande distansarbete mer sällsynta. Studierna som gjorts under Corona pandemin visar dessutom en allmänt positiv inställning mot distansarbete (Nordbäck & Tienari, 2020).

För övrigt finns det brist på forskning om hur dessa ovanliga omständigheter påverkar förhållandet mellan ledarskapet och upprätthållandet av gemenskapskänslan samt kommunikationen i organisationer (Rudolph et al., 2020). Genom att identifiera metoder och rutiner att upprätthålla informella och formella relationer mellan organisationsmedlemmar när majoriteten av arbetstiden spenderas på avstånd kan ha långvariga positiva effekter även efter pandemin (Gibson, 2020). Forskning om dessa förhållandena kan erbjuda möjligheter att utveckla ledarskapsteorier och erbjuda evidensbaserad praxis för effektivt distansledarskap. Förståelsen om evidensbaserade metoder för distansarbete har aldrig tidigare varit lika relevant som nu (Rudolph et al., 2020).

Med tanke på den positiva inställningen mot distansarbete, måste organisationer anstränga sig för att anpassa sina arbetsrutiner och sitt ledarskap efter de krav som det förändrade sättet att arbeta medför. Till exempel genomförde *Taloustutkimus* en undersökning för YLE som visade att hälften av de anställda som under krisen jobbat hemifrån, vill fortsätta distansarbete även i framtiden när pandemin är över (Pantsu, 2020). Lärdomar från den nuvarande situationen kan vara viktiga för att hitta metoder för framgångsrikt ledarskapsbeteende och sätt att stödja arbetet även i framtiden (Rudolph et al., 2020). Med tanke på det radikala, oväntade och enorma trycket mot distansarbete, orsakat av Corona pandemin, erbjuder den nuvarande situationen en

utmärk möjlighet att studera och uppdatera information om distansarbete och dess effekter på både individer och organisationer (Rudolph et al., 2020).

1.2 Syfte

Den här avhandlingen handlar om påtvingat distansarbete och dess utmaningar. Syftet med denna avhandling är att beskriva de utmaningar och krav som det påtvingade distansarbetet innebär för både medarbetare och ledare samt identifiera de implikationer som dessa utmaningar medför ledarskapet.

Målet med avhandlingen är att baserat på denna information kunna beskriva kunskaper och färdigheter som ledarna behöver för att framgångsrikt leda sina team, öka delaktighet och engagemang samt behålla gemenskap på distans.

Utifrån syftet har två konkreta forskningsfrågor utformats:

- 1) *Vilka utmaningar medför påtvingat distansarbete?*
- 2) *Hur påtvingat distansarbete påverkar ledarskapet?*

1.3 Avgränsningar

Den empiriska undersökningen av den här avhandlingen baserar sig på ett fallföretag och därav begränsar i vilken utsträckning resultaten kan generaliseras till andra yrken och branscher. Dessutom handlar den här avhandlingen om distansarbete under ovanliga och komplexa omständigheter. Jämfört med distansarbetet som annars kan vara mer spontant, frivilligt och kanske ett önskat val, fokuserar den här avhandlingen på distansarbete som är mer planerat, omfattande och påtvingat. Detta kan innebära att vissa utmaningar är irrelevanta under normala omständigheter.

1.4 Företagsbeskrivning

Fallorganisationen är en internationell fullservicebyrå inom ekonomi, lön och HR. Organisationen erbjuder outsourcingtjänster för ekonomi, redovisning, HR och lön samt programvaror för ekonomiförvaltning, bokföring och personalförvaltning.

Organisationen sysselsätter ca 3000 experter i sju länder; Finland, Sverige, Norge, Danmark, Holland, Ryssland och Ukraina. Den här studien berör enbart Finland.

1.5 Definitioner

Distansarbete. Distansarbete (eng. *telework, telecommuting, flexplace, remote work*) definieras som arbete som anställda, enligt överenskommelse med arbetsgivaren, utför delvis eller helt utanför den traditionella arbetsplatsen. Distansarbete inkluderar ofta användning av informationsteknologi och datorbaserad teknik som sätt att integrera och kommunicera med andra inom och utanför organisationen. (Allen, Golden & Shockley, 2015; Bailey & Kurland, 2002; Gajendran & Harrison, 2007; Nilles, 1975)

Virtuella team. Virtuella team är grupper som består av geografiskt eller organisationsmässigt spridda medlemmar (Townsend, DeMarie & Hendrickson, 1998) som samarbetar med hjälp av en kombination av elektroniska kommunikationsverktyg och informationsteknologi (Hertel, Geister & Konradt, 2005; Kayworth & Leidner, 2002; Townsend et al., 1998).

Ledarskap. Det vanligaste sättet att definiera ledarskapet är att beskriva det som en process där en person utövar sin påverkan på andra människor i syfte att uppnå ett mål (Yukl, 2010).

1.6 Struktur

I det här kapitlet har ämnet distansarbete och dess befintliga natur introducerats. För övrigt har syftet med den här avhandlingen beskrivits och de viktigaste begreppen definierats. I kapitel två presenteras den teoretiska referensramen för den här avhandlingen. Val av metod, datainsamlingsprocessen och undersökningens genomförande presenteras i kapitel tre. Vidare diskuteras och analyseras resultaten i kapitel fyra, varefter resultaten diskuteras med koppling till den teoretiska referensramen i kapitel fem. Slutligen besvaras forskningsfrågorna i kapitel fem, där även praktiska implikationer och förslag till fortsatt forskning diskuteras.

2 TEORETISK REFERENS RAM

I det här kapitlet presenteras avhandlingens teoretiska referensram. Avhandlingens teoretiska bakgrund fokuserar på tidigare forskning om distansarbete och virtuella team samt ledarskap i dem båda. De befintliga teorierna har studerats för att definiera nödvändiga begrepp och koncept samt beskriva utmaningar och ledarskapspraxis som upplevts framgångsrika i virtuella team och vid distansarbete.

Tidigare forskning om distansarbete och distansledarskap har studerats för att skapa en omfattande bild av de utmaningar som uppstår vid distansarbete samt de handlingar som har upplevts framgångsrika för att överkomma dem. Forskning om virtuella team däremot är relevant eftersom då distansarbetet blir mer kontinuerligt och omfattande, börjar den likna arbetet i virtuella team på flera sätt. Utmaningar som uppstår på grund av hög virtualitet blir viktiga att förstå ifall man planerar att fortsätta arbeta fysiskt spridda platser i större utsträckning även i framtiden. Det kan konstateras att det påtvingade distansarbetet är en slags kombination av distansarbete och virtuella team.

Kapitlet kommer inledningsvis presentera den befintliga litteraturen om distansarbete och dess utmaningar för ledarskapet. De centrala begreppen; distansarbete, virtuella team och ledarskap har definierats i kapitlet 1.5. Fortsättningsvis ska fungerande ledarskapspraxis vid distansarbete som den tidigare forskningen rekommenderar redogöras. Slutligen följer en sammanfattning av teorin.

2.1 Distansarbete

Begreppet distansarbete (eng. *telecommuting*) har funnits sedan 1970-talet när Jack Nilles myntade termen (1975) (Kurland & Cooper, 2002). Distansarbete (eng. *telework, telecommuting, flexplace, remote work*) definieras som arbete som anställda, enligt överenskommelse med arbetsgivaren, utför delvis eller helt utanför den traditionella arbetsplatsen. Distansarbete inkluderar ofta användning av informationsteknologi och datorbaserad teknik som sätt att integrera och kommunicera med andra inom och utanför organisationen. (Allen et al., 2015; Bailey & Kurland, 2002; Gajendran & Harrison, 2007; Nilles, 1975).

I deras meta-analys om distansarbetets för- och nackdelar fann Gajendran och Harrison (2007) att distansarbete kan ha små men positiva effekter på upplevd autonomi, arbetstillfredsställelse och produktivitet, samt omsättningsintensitet och stress.

Distansarbete har även visat att skapa bättre förmåga att fokusera på arbetet (Gibson, 2020). Å andra sidan har tidigare studierna visat att distansarbete kan medföra även skadliga konsekvenser. Som redan nämnts tidigare minskar distansarbete den traditionella fysiska kommunikationen som sker ansikte mot ansikte och kan därmed försämra kvaliteten på relationer mellan organisationsmedlemmar (Allen et al., 2015). Avsaknad av fysisk kommunikation mellan medarbetare innebär svårigheter att etablera personliga relationer, informella nätverk samt färre möjligheter till spontana och informella diskussioner med både chefer och kollegor (Gajendran & Harrison, 2007).

För övrigt uppstår debatt om distansarbetets effekter för balansen mellan arbets- och familjeliv. Genom att erbjuda flexibilitet kan distansarbete minska konflikter mellan arbete och privat liv (Gajendran & Harrison, 2007), men det kan även bidra till konflikter genom att sudda gränserna mellan arbets- och fritid (Golden, Veiga, & Simsek, 2006). Distansarbete har dessutom upplevts att minska ledarnas kontroll (Kurland & Cooper, 2002; McCloskey & Igbaria, 2003) vilket därmed kan påverka kvaliteten på förhållande mellan chefer och medarbetare negativt (Reinsch, 1999). När en del av kontrollen ligger i medarbetarnas egna händer begränsas även ledarnas förmåga att hjälpa sina anställda att sätta gränser mellan arbete och privat liv (Friedman & Westring, 2020). Trots att den avancerande tekniken erbjuder många lösningar till de problem som är relaterade till distansledarskapet, medför även den en del problematik. De informations- och kommunikationsteknologier som möjliggör effektiv kommunikation i distansarbete kan nämligen skapa påfrestande förväntningar om konstant tillgänglighet (Leonardi, Treem & Jackson, 2010).

Distansarbetet har två egenskaper som skapar utmaningar för arbetet och ledarskapet. Den ena utmaningen är det fysiska avståndet som uppstår när den traditionella arbetsplatsen ersätts. Den vanligaste substitutionen för den egentliga arbetsplatsen är hemmet, men det finns även andra alternativ såsom kontor eller center för distansarbete (Gibson, Blackwell, Dominicus & Demerath, 2002; Hill, Miller, Weiner, & Colihan, 1998; Gajendran & Harrison, 2007). Substitutionen av den traditionella arbetsplatsen involverar fysiskt och psykologiskt avstånd som begränsar interaktioner mellan aktörer (Gajendran & Harrison, 2007).

Den andra egenskapen som medför utmaningar är intensiteten. Intensiteten beskriver omfattningen eller mängden av tid som spenderas för att arbeta på distans. Att arbeta på distans några dagar i månaden är en mindre intensiv form av distansarbete jämfört med att spendera majoriteten av arbetstiden borta från kontoret. (Gajendran & Harrison,

2007). Intensiteten verkar moderera anställdas psykologiska engagemang (Gajendran & Harrison, 2007), förtroende (Dahlström, 2013), social och professionell isolering samt lojalitet mot organisationen (Bailey & Kurland, 2002; McCloskey & Igbaria, 1998). Dessutom kan intensiteten ha olika inverkan på ledarnas kontroll, övervakning och bedömning av sina anställda (McCloskey & Igbaria, 1998). Innan pandemin tenderade distansarbete vara något som bara användes bara sällan, när de anställda behövde kunna koncentrera sig bättre eller behövde vara mer flexibla. Vissa organisationer använde distansarbete som en belöning, som var privilegium för de som presterade bra. Som följd av Corona-pandemin har organisationer blivit tvungna att implementera en mer intensiv form av distansarbete, och det har blivit mer en regel än ett undantag.

2.2 Virtuella team

Virtuella team är ett nära besläktat koncept till distansarbete. Distansarbete kan konstateras att vara en form av virtuellt arbete (Bailey & Kurland, 2002). Lika så som distansarbete karaktäriseras virtuella team av det fysiska avståndet mellan aktörer och informationsutbyte och kommunikation sker främst via teknologin (Bell & Kozlowski, 2002). Virtuella team är grupper som består av geografiskt eller organisationsmässigt spridda medlemmar (Townsend et al., 1998) som samarbetar med hjälp av en kombination av telekommunikation och informationsteknologi (Hertel et al., 2005; Kayworth & Leidner, 2002; Townsend et al., 1998).

Virtualitet betraktas som en dimension på vilket team kan variera från fysiskt närvarande team (låg virtualitet) till fullt medierat team (hög virtualitet, t.ex. team där medlemmarna arbetar från olika länder och tidzoner) (Rudolph et al., 2020). Nivån på virtualitet har visat sig att ha betydelse för teamets effektivitet samt relaterade processer, såsom ledarskap, förtroende och välmående (se till exempel Hoch & Kozlowski, 2014).

På liknande sätt som distansarbete medför även virtuella team många fördelar. Exempelvis beskriver Bell och Kozlowski (2002) att virtuella team skapar möjligheter för organisationer att bli mer flexibla och anpassningsbara samt tillåter organisationer att få tillgång till specialkompetens oavsett plats. Virtuella team innebär dessutom större flexibilitet för personer som arbetar hemifrån (Bell & Kozlowski, 2002). Kännetecknande för virtuella team har varit att de har skapats för att lösa ett visst problem eller för att utföra en specifik uppgift och när uppgiften är slutförd har teamet blivit upplöst (Bell & Kozlowski, 2002). Dock finns det även virtuella team som har mer kontinuerlig livscykel

och sådana team är närmare med de nuvarande teamen som har tvingats att arbeta på distans.

Det finns två viktiga egenskaper hos virtuella team som skiljer dem från traditionella team och som även gäller vid distansarbete. Dessa egenskaper försvårar även ledarskapet. Vid distansarbete och i virtuella team är det inte de uppgifterna hos de anställda som skiljer sig från de vanliga utan hur dessa uppgifter utförs och de förändrade kommunikationssätt som är annorlunda. Anställda på den traditionella arbetsplatsen brukar arbeta nära varandra, medan anställda som arbetar hemifrån eller i virtuella team inte befinner sig fysiskt på samma plats (Townsend et al., 1998). Det specifika avståndet är dock inte viktigt, utan den begränsade effekten som det fysiska avståndet har på medlemmarnas interaktion med varandra (Bell & Kozlowski, 2002). Den andra egenskapen är det förändrade kommunikationssättet. Tekniska kommunikationen som används för att ansluta teammedlemmar saknar en del av viktiga delar i kommunikationen (Bell & Kozlowski, 2002).

2.3 Kommunikation

Kommunikation är en av de största utmaningar som har diskuterats aktivt inom forskningen vid distansarbete. I traditionella team som arbetar på kontoret, används teknologi för att komplettera kommunikation som annars sker på fysiskt samma plats, medan kommunikationsteknologin för distribuerade team är kritisk för att ens kunna integrera och kommunicera med varandra (Bell & Kozlowski, 2002). Enligt Berger och Luckmann (1967) är den viktigaste sociala interaktionen mellan människor den som sker ansikte mot ansikte. Det fysiska avståndet hindrar denna kommunikation (Dahlström, 2013) och kommunikationen sker huvudsakligen via elektroniska medier som e-post, telefon och videokonferens (Bell & Kozlowski, 2002). Trots att teknologin erbjuder verktyg till att minska effekter av fysisk distans, uppstår det utmaningar i kommunikationsprocesser och informationsutbytetts rikedom eftersom teknologidrivna kommunikation enbart kan förmedla en begränsad uppsättning kommunikationstecken (Sproull & Kiesler, 1986). En del av den viktiga informationen försvinner eftersom tekniken inte kan förmedla informationsrika icke-verbala ledtrådar, såsom ansiktsuttryck, röstbøjningar och gester på samma sätt som ansikte-mot-ansikte kommunikation (Berger & Luckmann, 1967; Sproull & Kiesler, 1986). Som följd av denna informationsförlust kan det uppstå missförstånd i tolkning av information (Hertel et al., 2005; Kayworth & Leidner, 2002). Bara användningen av de tekniska

kommunikationsverktygen i sig kan dessutom vara en utmaning ifall de inte fungerar som de ska. Även ledarskap ska utövas genom dessa elektroniska kanaler vilket är en utmaning (Bell & Kozlowski, 2002).

På grund av det geografiska avståndet har ledarna inte samma observationsförmåga och därför blir det svårare att kunna upptäcka när det behövs konflikthantering, utveckling eller mera resurser (Gibson et al., 2002). Dessutom är det svårare att observera och känna igen avvikelser virtuellt från etablerade arbetssätt (Bell & Kozlowski, 2002). Den minskade fysiska interaktionen gör att omedelbar feedback svårare att skicka, upprätthålla och ta emot (Hallowell, 1999), vilket är problematiskt eftersom lägre nivåer av feedback kan sänka anställdas arbetstillfredsställelse (Shamir & Salomon, 1985).

Minskad fysisk kommunikation skapar även mindre möjligheter för slumpmässig och spontan informationsfördelning (Dahlström, 2013). Informell interaktion och informellt lärande mellan organisationsmedlemmar upphör (Kurland & Cooper, 2002; Dahlström, 2013). Informationen som ledarna får kan försämrats och fördröjas på grund av fysisks distans (Hertel et al., 2005), vilket kan göra det svårare för dem att utföra kritiska prestationshanteringsfunktioner (Bell & Kozlowski, 2002). Ledarnas förmåga att övervaka prestanda, upptäcka konflikter och implementera lösningar på problem begränsas på grund av brist på ansikte mot ansikte kommunikation (Bell & Kozlowski, 2002; Hertel et al., 2005; Kayworth & Leidner, 2002).

Att skapa tillit mellan personer som främst kommunicerar via elektroniska kanaler och träffas fysiskt enbart sällan är svårt (Järvenpää & Leidner, 1999). Kommunikationsmedel skiljer sig i sin förmåga att bygga upp tillit beroende på hur bra de fångar upp den icke-verbala kommunikationen (Kayworth & Leidner, 2002).

Även icke-arbetsrelaterad, personlig kommunikation mellan aktörer minskar på grund av minskad fysisk samvaro (Hertel et al., 2005). Som följd av ändrade kommunikationssätt kan anställda uppleva att kvaliteten på deras förhållanden med kollegor och ledare försämrats och vissa kan även känna sig ensamma och frustrerade (Dahlström, 2013). Interpersonella relationer mellan organisationsmedlemmar blir svagare (Gajendran & Harrison, 2007; Golden et al., 2006). Kommunikationsteknologier varierar i deras förmåga att förmedla känslan av social närvaro (Kayworth & Leidner, 2002). Lägre frekvens av kommunikation leder inte bara till sämre informationsutbyte utan har även potential att leda till isolering (Kurland & Cooper, 2002; McCloskey & Igbaria, 2003).

Lägre frekvens av kommunikation kan även minska möjligheter för kontroll (Hertel et al., 2005; Järvenpää & Leidner, 1999; Kurland & Cooper, 2002; McCloskey & Igbaria, 2003). Det är också svårt att utföra mentorskap, coaching och utvecklingsfunktioner på grund av det fysiska avståndet och förändrade kommunikationssätt (Bell & Kozlowski, 2002).

2.4 Isolering

Distansarbete leder även till skadliga sociala konsekvenser på arbetsplatsen (Gajendran & Harrison, 2007). På grund av det fysiska avståndet blir anställda inte bara separerade från deras fysiska arbetsmiljö utan även från deras sociala miljö (Dahlström, 2013). Medlemmarna blir mindre medvetna om den allmänna situationen och dynamiken i organisationen (Bell & Kozlowski, 2002). När dagliga informella diskussioner och möten på kontoret upphör blir det lätt för anställda att känna sig isolerade från sina medarbetare och sina kollegor (Gibson et al., 2002; Hertel et al., 2005).

Känslan av isolering kan påverka anställdas självförtroende och självverifiering negativt (Dahlström, 2013). Brist på sociala sammanhang kan förändra eller hindra processen genom vilken anställda utvecklar förtroende (Järvenpää, Knoll & Leidner, 1998). Den isolerade naturen av distansarbete kan göra anställdas uppfattning om rättvisa mer kritisk, eftersom chefer inte är fysiskt närvarande för att säkerställa att de tilldelade uppgifterna accepteras och att instruktionerna följs (Dahlström, 2013). Anställda kan också känna sig oroliga och uppleva att befordringar och belöningar blir begränsade på grund av att ledarna inte har möjligheter att se dem (Kurland & Cooper, 2002; Dahlström, 2013).

Känslan av isolering påverkar även förhållandet mellan anställda och deras organisation (Dahlström, 2013). Anställda kan uppleva jobbosäkerhet, vilket kan ändra deras engagemang för organisationen (Dahlström, 2013), påverka deras arbetsmotivation negativt (t.ex. Hertel, Konradt, & Orlikowski, 2004; Järvenpää & Leidner, 1999), samt resultera i högre personalomsättning och lägre arbetstillfredsställelse (Hill, et al., 1998).

Det sociala och relationskapandet mellan medarbetarna och mellan medarbetarna och ledare blir också en större utmaning på distans. Som följd av de bristande fysiska möten där man kan träffas ansikte mot ansikte och prata fysiskt, blir det svårare att skapa en samhörighetskänsla då medarbetarnas relation till varandra har svalnat (Kayworth &

Leidner, 2002) som följd av minskad fysisk kommunikation (Hertel et al., 2005). Sammanhållningen är dock viktigt eftersom den påverkar positivt på motivationen, beslutsfattandet, kommunikationen och arbetstillfredsställelsen (Warkentin & Beranek, 1999).

2.5 Balans mellan arbete och privatliv

Trots att distansarbete kan erbjuda flexibilitet och möjligheter att balansera mellan arbets- och privatliv, kan det även öka konflikter genom att sudda gränserna mellan de två områden (Golden et al., 2006; Shamir & Salomon, 1985). Medarbetare som arbetar hemifrån kan känna sig mer produktiva och ha minder sjukdagar, men det kan delvis bero på att de arbetar flera arbetstimmar (Bailey & Kurland, 2002). Problem som kan uppstå ifall arbetet tar över privatliv och det inte tas pauser, blir svåra att lösa men framförallt upptäcka på grund av det fysiska avståndet.

2.6 Feedback och uppskattning

När det kommer till att ge feedback och visa uppskattning medför den ökade fysiska distansen problem. Att uppfatta medarbetarnas behov av feedback samt att ge feedback blir utmanande eftersom ledarna inte kan se sina medarbetare. Att ledare och medarbetare befinner sig på olika platser fysiskt kan leda till risken att de individuella arbetsinsatserna inte blir lika synliga som på ett kontor, vilket kan försämra medarbetarnas upplevelse om uppmärksamhet, uppskattning och stöd (Ramage, 2017). För att kunna avgöra varje enskilda medarbetares behov av feedback och uppskattning ökar därför de individpassande verktyg såsom one-to-one avstämningar i sin betydelsehet (Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson & Lundberg, 2006).

2.7 Ledarskapshandlingar

Organisationerna och ledarna behöver skapa infrastrukturer och implementera ledarskapspraxis som hjälper dem att överkomma distansarbetets utmaningar. De specifika kraven för distansledarskap är oklara (Hertel et al., 2005) men det finns likheter i funktioner som har ansetts viktiga.

Ledarens förmåga att använda kommunikationsteknologier och kommunicera effektivt är kritisk för att kunna underlätta kommunikationen mellan olika aktörer (Kayworth & Leidner, 2002). För att överkomma kommunikationsutmaningar måste ledarna skapa infrastrukturer som underlättar informationsdelning, tilldelning av feedback och informationsbehandling (Bell & Kozlowski, 2002; Gibson et al., 2002), samt förbättrar sociala relationer (Kayworth & Leidner, 2002).

På grund av den förändrade sociala miljön måste ledare kunna bygga och upprätthålla långsiktiga och effektiva förhållanden mellan organisationsmedlemmar (Bell & Kozlowski, 2002). Dessutom måste de övervinna medlemmarnas känslor av isolering, skapa sammanhållning och motivera anställda att engagera för det gemensamma mission (Gibson et al., 2002). Goda förhållandena mellan anställda skapar koherens och sammanhållning som i sin tur kan ha positiv inverkan på teameffektivitet (Kayworth & Leidner, 2002). Dessutom är förhållanden och koherens speciellt viktiga när det finns ömsesidigt beroende mellan arbetsuppgifter, då måste ledarna skapa verktyg och kommunikationssätt som specificerar individuella roller och sambandet mellan olika roller (Bell & Kozlowski, 2002).

Det fysiska avståndet tvingar ledarna att delegera en del av deras ansvar till de anställda eftersom de inte kan övervaka dem direkt (Bell & Kozlowski, 2002; Hertel et al., 2005). En effektiv ledare för ett virtuellt team måste vara flexibel och villig att låta andra ta ledningen när det behövs (Järvenpää et al., 1998; Järvenpää & Leidner, 1999; Kayworth & Leidner 2002). För att kunna hantera deras egna prestation måste ledarna proaktivt skapa strukturer och normer samt sätta tydliga mål (Bell & Kozlowski, 2002; Gibson et al., 2002). Genom att erbjuda tydliga regler och mål kan ledarna göra det möjligt för anställda att övervaka och utvärdera deras egna prestation (Bell & Kozlowski, 2002). Anställda accepterar och utför ledningsfunktioner själva, dock bara när de är motiverade och identifierar sig med organisationen och dess mål (Hertel et al., 2005). Därför är det viktigt att skapa sammanhållning och goda relationer mellan anställda. Delegering av funktioner förändrar ledarens uppgifter från traditionell ledning till mer coachande och moderande funktioner (Kayworth & Leidner, 2002). Det finns dock problem med att delegera ansvaret för anställda; när dagligt förhållande och stöd inte längre behövs är det lätt att den anställda känner sig isolerad och bortglömd. För att undvika detta måste ledarna använda kommunikation för att upprätthålla gemenskap samtidigt som de distribuerar ansvar för anställda (Gibson et al., 2002).

För att upprätthålla bra relationer med sina medarbetare måste ledarna se till att kommunikationen är tillräckligt frekvent (Antonakis & Atwater, 2002). Den avancerade tekniken kan underlätta kommunikationen på distans men den typen av kommunikation kräver mer planering än den traditionella kommunikationen. Till exempel betonar Kayworth och Leidner (2002) vikten i att bygga upp tydliga rutiner när det kommer till kommunikation via elektroniska kanaler. Genom att skapa standarder för hur och när kommunikationen sker kan ledarna även minimera risken för missförstånd som är vanligt förekommande med elektronisk kommunikation (Zigurs, 2003).

När det inte går att träffa fysiskt ökar de gemensamma aktiviteternas såsom team-dagars och årliga festers betydelse i att skapa sammanhållning och team-anda i ett team (Kayworth & Leidner, 2002). Gemensamma aktiviteter kan även ha positiv inverkan på motivation hos teammedlemmar (Zigurs, 2003). Utöver de gemensamma aktiviteterna blir även gemensamma mål mer betydelsefulla. Gemensamma regler och mål hjälper team att både undvika missförstånd och effektivisera dess arbete, eftersom med hjälp av dessa målen teammedlemmarna kan förutspå vad som behöver göras för att arbetet går framåt och vem som gör vad i teamet (Cohen & Gibson, 2003).

2.8 Anpassat ledarskap under påtvingat distansarbete

Ledarskap hänvisar till de processer genom vilka en person påverkar andra för att uppnå gemensamma mål (Yukl, 1999). Ledarskapet kan delas i två huvudtyper; uppgiftsorienterade och relationsorienterade ledarskapsbeteenden (Mintzberg, 1973; Dahlström, 2013). Enligt Paul Hersey (2001) innebär uppgiftsrelaterat beteende att ledaren berättar sina anställda vad, hur, när, var och vem ska göra något och relationsbaserat beteende att ledaren lyssnar och stöttar sina anställda (Gibson et al., 2002).

2.8.1 Situationsanpassad ledarskapsmodell

Situationsanpassad ledarskapsmodell (Hersey, Blanchard & Johnson, 2001) eller beredskapsmetoden (Dahlström, 2013) har upplevts som ett framgångsrikt verktyg för ledare att använda i distansarbete (Dahlström, 2013; Gibson et al., 2002). Situationsanpassat ledarskap erbjuder en praktisk modell för ledare att använda för att identifiera de anställdas behov och sedan tillämpa en lämplig ledarstil (Gibson et al., 2002). Det bygger på Herseys (2001) påstående om att ledarskap är en process av

inflytande som kräver tre grundläggande kompetenser; identifiera situationen, anpassa beteende efter dess förutsättningar samt framföra budskapet på ett sätt som anställda kan förstå och acceptera (Gibson et al., 2002). Enligt Hersey (2001) finns det ingen specifik ledarstil som kunde appliceras på en ledare, utan en framgångsrik ledare är en person som kan anpassa sitt beteende utifrån en unik situation.

Situationsanpassat ledarskap innebär att ledare använder en kombination av uppgiftsorienterat och relationsorienterat beteende. Effektiva ledare har förmågan att identifiera beredskapen av varje anställda och utgöra hur mycket av varje beteende en viss anställd behöver i en viss situation. (Gibson et al., 2002) Det finns ingen bästa stil utan effektiva ledare har förmågan att utvärdera olika situationer. Till exempel nya anställda behöver dagliga instruktioner och stöd, medan anställda som har arbetat längre i organisationer kan göra sitt arbete hyfsat självständigt. Effektivt situationsanpassat ledarskap vid distansarbete innebär att ledarna ständigt övervakar anställdas beredskapsnivå och anpassar sitt relationsorienterat och uppgiftsorienterat beteende enligt anställdas behov (Gibson et al., 2002).

2.9 Sammanfattning av teorin

Före korona sågs distansarbete och virtuella team ofta som två olika saker. Som följd av den explosiva ökningen av distansarbete har dessa två format en synergi. Distansarbete har ökat medarbetarnas autonomi och samtidigt till viss mån minskat vikten av ledarskap. Det ökade fysiska avståndet och brist på fysisk kommunikation som sker ansikte mot ansikte försämrar kvaliteten på relationerna mellan organisationsmedlemmar (Dahlström, 2013; Reinsch, 1999) och skapar svårigheter att utforma informella nätverk (Gajendran & Harrison, 2007). Inte ens den avancerade tekniken kan lösa alla problem som är relaterade till kommunikation och ledarskap på distans. Brist på uttryck, miner och gester gör interaktionen svårare (se till exempel Berger & Luckmann, 1967 och Sproull & Kiesler, 1986) och även ledarnas perceptuella förmåga att upptäcka till exempel konflikter blir svårare (Gibson et al., 2002). För övrigt kan distansarbete minska möjligheter till det spontana informationsfördelning och lärande vilka därmed kan ha inverkan på utveckling (Dahlström, 2013). På samma sätt blir byggandet av förtroende mellan människor utmanande när man endast kommunicerar via digitala kanaler (Järvenpää & Leidner, 1999).

Distansarbete möjliggör också flexibilitet och möjligheter såsom bättre balans mellan arbete och privatliv, anpassningsförmåga och tillgång till specialkompetens hos organisationer (Bell & Kozlowski, 2002) när de inte längre är knutna till en viss fysisk plats.

Framgångsrik hantering av distansarbete kräver att organisationer skapar gemensamma och tydliga mål och regler för deras medlemmar (se till exempel Gibson et al., 2002). Även konsekventa och tydliga roller, samt främjande av nära relationer är nycklar till framgång (se till exempel Bell & Kozlowski, 2002). Distansarbete förändrar chefens roll mer till coachning (Kayworth & Leidner, 2002). Chefer måste regelbundet kommunicera med anställda så att relationer och förtroende fungerar och så att chefer ständigt kan anpassa sig till sina egna handlingar efter de anställdas behov (se till exempel Dahlström, 2013).

3 METOD

I det här kapitlet beskrivs de metoder som valts för den här studien samt diskuteras och motiveras valet av metoderna. Kapitlet redogör även för hur data har insamlats och bearbetats samt hur det har analyserats. Avslutningsvis diskuteras datamaterialets kvalité.

Som sagt baserar sig min avhandling på en fallstudie. Och som en datainsamlingsmetod har jag använt semistrukturerade intervjuer. Totalt har jag intervjuat 12 personer, varav tre är i ledarskapspositioner och 9 vanliga medarbetare. Resultaten av dessa intervjuer har jag analyserat med hjälp av tematisk analys.

3.1 Forskningsansats

En forskningsansats beskriver förhållandet mellan teori och forskning (Bryman & Bell, 2015). En teori är en förklaring av verkligheten (Bryman & Bell, 2015) och förklarar hur ett system av begrepp eller koncept är relaterade till varandra (Patel & Davidson, 2011). Empiri innebär information och data om den verklighet som ska undersökas (Patel & Davidson, 2011). Forskningsdesignen och forskningsstrategin påverkas av valet av forskningsansatsen (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). Deduktiv forskningsansats är det vanligaste sättet att studera samband mellan teori och forskning. Deduktiv forskningsansats studerar befintlig teori i en ny miljö genom att bekräfta eller avvisa hypoteser, medan induktiv forskningsansats syftar till att bygga en ny teori från insamlat och analyserat data (Bryman & Bell, 2015).

Abduktiv forskningsansats är en kombination av induktiv och deduktiv forskningsansats. Ansatsen innebär att det utifrån ett enskilt fall formuleras först en hypotetisk modell som kan förklara fallet. (Patel & Davidson, 2011) I följande steg testas denna preliminära teori på nya fall. Abduktionen låter forskaren pendla fram och tillbaka mellan teori och empiri (Bryman & Bell, 2015).

För den här avhandlingen tillämpas abduktiv forskningsansats, som enligt Bryman och Bell (2015) innebär att man undersöker ett generellt känt ämne i ett nytt och okänt sammanhang. Abduktiva ansatsen är lämplig eftersom den nya situationen orsakad av covid-19 utmanar en del av den tidigare informationen om distansarbete.

3.2 Forskningsstrategi

Forskningsstrategin beskriver den generella inriktningen på genomförandet av en undersökning och kan vara antingen kvalitativ eller kvantitativ (Bryman & Bell 2015). Kvantitativa forskningsstrategier undersöker relationer mellan variabler (Saunders et al., 2016). Kvantitativa forskningsstrategier betonar siffror och strävar efter att kvantifiera insamling och analys av data. Till kvantitativa forskningsstrategier används oftast en deduktiv forskningsansats, vilket då innebär att forskningen fokuserar på att testa teorier. (Bryman & Bell, 2015)

Kvalitativa forskningsstrategier används för att undersöka relationer mellan undersökningens deltagare och deras åsikter (Saunders et al., 2016). Denna typ av forskningsstrategi fokuserar på att samla in och analysera icke-numeriskt data såsom ord och meningar till exempel. Kvalitativa forskningsstrategier utgår från att verkligheten är skapad av enskilda individer och därmed fokuserar kvalitativa studier oftast på enskilda individers subjektiva tolkningar om sin sociala omgivning. Kvalitativa forskningsstrategier följer ofta en induktiv forskningsansats och strävar efter att utveckla teorier. (Bryman & Bell, 2015)

Den här avhandlingen strävar efter att beskriva utmaningar och krav som distansarbete medför för ledningen samt identifiera framgångsrika ledarskapsbeteenden att tackla dem. För att fånga de uppfattningar om utmaningar och beteenden som medlemmarna i fallorganisationen har, har en kvalitativ forskningsansats valts. Med tanke på syftet med studien är ett kvalitativt tillvägagångssätt lämpligt eftersom det skapar en förståelse för en viss verklighet (i denna studie: distansarbetets påverkan för ledarskapet) och hur deltagarna upplever den verkligheten (Bryman & Bell, 2015). Genom att samla ord och meningar ger den kvalitativa metoden dessutom en djupare förståelse om individuella upplevelser (Patel & Davidson, 2011).

3.3 Forskningsdesign

En forskningsdesign ger ett ramverk för insamling och analys av data (Bryman & Bell, 2015). Den här avhandlingen tillämpar en fallstudie och strävar efter att genom det här fallet, skapa en djupgående förståelse om och att exemplifiera framgångsrikt ledarskap vid distansarbete.

3.3.1 Fallstudie

En fallstudie innebär en detaljerad och intensiv undersökning av ett enskilt fall, till exempel ett företag, en person, en plats eller en händelse. Oftast fokuserar fallstudien på en arbetsplats eller en organisation. Till skillnad från andra forskningsdesigns såsom longitudinell, experimentell eller tvärsnittsstudie, fokuserar fallstudien på en avgränsad situation eller ett system (Bryman & Bell, 2015). Den här avhandlingen studerar distansledarskap ur ett fallstudieperspektiv eftersom koronapandemin har medfört en ny situation, där det ännu är oklart hur mycket den befintliga teorin kan tillämpas. Syftet med avhandlingen är att fylla i de luckor som situationen skapat och sedan försöka pussla ihop hur ledarskapet kan utföras effektivt vid distansarbete.

3.3.2 Forskningskontext

Den här avhandlingens forskningskontext består av påtvingat distansarbete orsakat av koronapandemin. Eftersom den här situationen är exceptionell är det viktigt att betona att resultatet med studien kan nödvändigtvis inte tillämpas på traditionellt distansarbete.

3.4 Forskningsmetod

Som redan konstaterat, utgår den här avhandlingen från en kvalitativ forskningsstrategi. Det finns ett antal forskningsmetoder som kan användas i kvalitativ forskning. De mest använda kvalitativa forskningsmetoderna är intervjuer, etnografi, fokusgrupper, diskurs- och konversationsanalys samt kvalitativ analys av texter och dokument (Bryman & Bell, 2015).

I den här avhandlingen tillämpas intervjuer som forskningsmetod. Intervjuer är en lämplig metod för avhandlingens syfte för att samla in beskrivande information om respondenternas upplevelser och åsikter i en viss situation (Bryman & Bell, 2015).

3.4.1 Intervjuer

Kvalitativa intervjuer fokuserar på subjektiva och detaljerade perspektiv om ett ämne och kan tillämpas som strukturerade, ostrukturerade eller semistrukturerade intervjuer. Ostrukturerade intervjuer följer oftast bara några riktgivande teman och är därmed mer flexibla och fri-formade. (Patel & Davidson, 2011) Semistrukturerade intervjuer styrs av en mer detaljerad intervjuguide, men är också oftast relativt flexibla. Semistrukturerade intervjuer innehåller en serie öppna frågor som följer en förutbestämd lista med specifika teman. (Bryman & Bell, 2015) Frågorna formuleras i förväg, men det finns inga

fasta alternativ för svar, utan respondenterna har en stor frihet att formulera sina svar (Patel & Davidson, 2011). Strukturerade intervjuer följer systematiskt förutbestämda frågor (Bryman & Bell, 2015).

Den empiriska data i den här avhandlingen har insamlats genom semistrukturerade intervjuer (Bryman & Bell, 2015). Med tanke på syftet med avhandlingen, vilket är att skapa en fördjupad förståelse av subjektiva upplevelser om ledarskapet under påtvingat och utökat distansarbete är semistrukturerade intervjuer en lämplig forskningsmetod eftersom de ger explorativ information om ämnet (se Bryman & Bell, 2015). Semistrukturerade intervjuer är dessutom en lämplig metod med tanke på fenomenets nyhet. Öppna frågor tillåter respondenter att dela sina upplevelser med distansarbete samt ge förbättringsförslag för att utveckla distansledarskapet. Dessutom är den semistrukturerad intervjumetoden fördelaktig eftersom den tillåter forskaren att vid behov ställa följdfrågor (Saunders et al., 2016). Att låta respondenterna beskriva sina egna upplevelser samt möjlighet att kunna ställa följdfrågor hjälper att skapa en djupare uppfattning om diverse erfarenheter och åsikter.

Semistrukturerade intervjuer som datainsamlingsmetod har blivit kritiserade för att resultatet på grund av ett ofta litet urval inte är generaliserbart. Dessutom är det negativa med semi-strukturerade intervjuer att olika typer av bias kan påverka informanternas svar. Till exempel kan informanternas uppfattning och åsikter om forskaren samt sättet hur frågorna ställs påverka svaren. (Saunders et al., 2016)

3.4.2 Urval

Den här avhandlingen tillämpar en fallstudie (se Patel & Davidson, 2011), vilket innebär att jag undersöker en avgränsad mindre grupp. Informanterna för den här avhandlingen har jag valt ut tillsammans med fallorganisationen. Det har inte funnits några särskilda kriterier som måste ha uppfyllts för att man ha kunnat bli vald. Tillsammans strävade vi efter heterogenitet och försökte skapa ett bred och mångsidigt urval av informanter. Avhandlingen studerar distansledarskap i två olika team. Urvalet i denna studie består av tre chefer och nio medarbetare som rapporterar till chefer som har intervjuats.

3.5 Genomförande

Som redan uppgett har en kvalitativ datainsamlingsmetod använts för den här avhandlingen. Den empiriska data har samlats in med hjälp av semistrukturerade intervjuer. För att få en mångsidig bild och flera perspektiv intervjuades

organisationsmedlemmar i både chef- och medarbetarpositioner. Processen inleddes genom att formulera intervjufrågorna som sedan sammanställdes i två separata intervjuguider. Frågorna som ställdes för medarbetare och chefer har i viss mån skiljt sig åt från varandra och därför har två separata intervjuguider skapats, varav den ena är riktad till chefer och den andra till medarbetare. Båda intervjuguiderna har utformats till att stödja forskningens syfte – att skapa en förståelse om utmaningar som påtvingat distansarbete medför ledarskapet samt om framgångsrika ledarskapshandlingar vid distansarbete.

Efter att intervjuguiderna hade skapats och diskuterats med handledaren kontaktades utvalda informanter för att komma överens om tider för intervjuer. Informanterna kontaktades via mejl, som också innehöll information om studiens syfte och datahantering. Datainsamlingen för avhandlingen inleddes i december 2020. De första tre intervjuerna genomfördes med organisationsmedlemmar i chefpositioner före jul. Efter dessa intervjuer kontaktade jag tio anställda, varav en tackade nej för intervjun. Intervjuerna med medarbetare genomfördes under de två sista veckorna i januari 2021.

Tabell 1 Sammanfattning av intervjuer.

DELTAGARE	POSITION
Informant 1	Chef
Informant 2	Teamledare
Informant 3	Teamledare
Informant 4	Medarbetare
Informant 5	Medarbetare
Informant 6	Medarbetare
Informant 7	Medarbetare
Informant 8	Medarbetare
Informant 9	Medarbetare
Informant 10	Medarbetare
Informant 11	Medarbetare
Informant 12	Medarbetare

Alla intervjuer genomfördes över Teams och spelades in med Teams egen inspelningsfunktion. Intervjuerna varade mellan 32 och 65 minuter. Deltagarnas modersmål – finska – användes för att informanterna skulle kunna förstå frågorna och

deras innehåll så bra som möjligt och så att de hade en möjlighet att ge realistiska och ärliga svar om sina upplevelser.

Alla intervjuer inleddes genom att informera deltagare om studiens syfte och om sekretess och anonymitet i deras svar. Ytterligare tillfrågades deras godkännande av inspelning av intervjun. Intervjuerna fortsatte med enkla frågor om grundläggande information om informanterna (t.ex. deras position i företaget, anställningens längd osv.). Efter inledningen diskuterades informanternas upplevelser och åsikter om distansarbetet. Intervjuerna baserar sig på en semistrukturerad metod och fokuserar på tre centrala teman (se bilaga 3 och 4 för intervjuguider):

- a) Distansarbete.
- b) Kommunikation.
- c) Distansledarskap.

Intervjuerna avslutades med möjlighet till frågor och tillägg av sådant som inte kommit med i frågorna men som informanterna har upplevt som betydelsefullt.

3.6 Datahantering

Den här avhandlingen bygger på data från 12 intervjuer som har genomförts under december 2020 och januari 2021. Intervjuerna har spelats in med Teams egen inspelningsfunktion. Inspelningarna har transkriberats på samma eller följande dag efter att intervjun genomfördes. Inspelningsfilerna har raderats omedelbart efter att de transkriberats. Inspelningen av intervjun har godkänts av varje informant före intervjun. Intervjuer har transkriberats ord för ord och transkriberingarna har resulterat i totalt 107 sidor text och har endast lagrats till datalagrings tjänster som tillhandahålls av Hanken. För att försäkra informanternas anonymitet har insamlad data (inspelningar och transkriberingar) och informanternas kontaktuppgifter inklusive deras namn lagrats i skilda filer så att utomstående inte har tillgång till personuppgifterna.

All data lagras endast inom den tidsram som angetts i dokumentet för meddelande om samtycke (bilaga 1 och 2). Informanternas svar och berättelser kommer enbart att användas för den här avhandlingen. Alla personuppgifter och transkriberingar av intervjuer kommer att förstöras senast 31.7.2021.

3.7 Analyismetod

I den här avhandlingen har insamlat data analyserats systematiskt med hjälp av en tematisk metodanalys. En tematisk analys betyder att insamlat kvalitativt data kodas för att identifiera teman eller mönster i insamlade datan (Saunders et al., 2016). En tematisk analysmetod ger forskaren möjlighet att växla mellan data och teori (Saunders et al., 2016), vilket också gör metoden lämplig för den här avhandlingen med abduktiv ansats. Möjligheten att kunna pendla mellan teori och data är viktigt eftersom i den här avhandlingen studeras ett generellt känt ämne i en okänd situation som utmanar en del av tidigare information. Den tematiska analysmetoden är passande för att söka vissa teman i data men ger även flexibilitet om nya teman måste identifieras (Saunders et al., 2016).

I min dataanalys följde jag proceduren som har presenterats av Saunders et al., (2016). Processen beskrivs i detalj nedan.

Steg 1. Jag började med att bekanta mig med mitt data genom att lyssna på inspelade intervjuer flera gånger. Att transkribera det inspelade materialet ord-för-ord till ett textformat hjälpte mig att utveckla en mer djupgående förståelse för min data. Redan vid denna tidpunkt försökte jag markera potentiella teman med olika färger.

Steg 2. Jag började koda data genom att kategorisera den i olika teman. Att organisera data på detta sätt hjälpte mig att skapa en översikt över data. Jag gick tillbaka till mitt teorikapitlet för att namnge mina kategorier.

Steg 3. I det här steget letade jag efter mönster och relationer i min långa kodlista för att skapa en kort lista med teman.

Steg 4. Jag granskade mina transkriberingar och kontrollerade de teman jag hade skapat. Jag återvände också till litteraturen för att se om mina preliminära teman var i linje med tidigare litteratur.

Tabell 2 Preliminära teman och subteman.

Kommunikation	Isolering	Balans mellan arbete och fritid
Tillgänglighet	Ensamhet	Pauser
Tydlighet	Brist på sociala kontakter	Utbrändhet
Mötespolitik	Osynlighet	Politik om sjukdagar
Förväntningar	Ökat eget initiativ	Brist på engagemang
	Tröskeln att be om hjälp	Långa arbetsdagar

3.8 Forskningsetik

Deltagandet för intervjuerna har varit frivilligt. Informanterna har i samband med intervjuinbjudan fått bekanta sig med hantering av person- och forskningsdata. Dokumentet för meddelande om samtycke har skickats på finska eftersom informanterna inte talar eller förstår svenska. I början av varje intervjutillfälle har informanterna ombetts att bekräfta att de läst och accepterat dokumentet om hantering av persondata. Dokumentet har skapats i enlighet med Hankens mall för hantering av persondata som följer GDPR-regler i forskningssamband.

Alla informanter och deras svar är anonyma i avhandlingen. Med avsikt att informanterna ska känna sig trygga för att uttrycka sig så ärligt som möjligt, har de haft rätt att bestämma om de inte har velat svara på någon fråga.

3.9 Avhandlingens kvalitet

De två begrepp som används för att utvärdera kvalitet i kvalitativ forskning är validitet och reliabilitet (Bryman & Bell, 2015). Dessa begrepp är dock omdiskuterade i kvalitativ forskning om deras tillämpbarhet i just kvalitativ forskning eftersom de framförallt behandlar mätbara resultat (Bryman & Bell, 2015). Bryman och Bell (2015) föreslår att man istället ska diskutera om forskningens tillförlitlighet och äkthet i kvalitativ forskning. Tillförlitlighet kan delas in i fyra kategorier som är trovärdighet, överbarhet,

pålitlighet och möjlighet att stärka och konfirmera resultatet. Den här avhandlingens genomförande kommer att diskuteras med avseende på dessa kategorier.

Trovärdighet handlar om forskarens förmåga att göra resultatet trovärdigt i andras ögon. Det bygger på det faktum att det finns subjektiva uppfattningar och åsikter om den sociala verkligheten (Bryman och Bell, 2015). Att skapa trovärdighet innebär att man säkerställer att forskningen utförts i enlighet med de regler som finns (Bryman & Bell, 2015) För att uppnå en hög trovärdighet har jag följt de regler och principer som styr vetenskaplig forskning.

Överförbarhet handlar om resultatets externa validitet och innebär att en annan forskare som studerar andra informanter under en annan tidpunkt ska kunna komma fram till samma resultat. Överbarheten i kvalitativa studier kan förstärkas genom detaljerad beskrivning av undersökningens resultat. (Bryman & Bell, 2015) Överförbarheten för denna studie är delvis begränsad eftersom resultaten av denna studie baseras på subjektiva upplevelser i ett mycket specifikt sammanhang. Bryman och Bell (2015) hävdar dock att i kvalitativa forskningar kan man göra ”måttliga generaliseringar”, vilket betyder att trots det specifika kontext, kan den här avhandlingens resultat generaliseras till de medarbetare, chefer och organisationer som har liknande arbetsförhållningar och förutsättningar som fallorganisationen.

Pålitlighet i kvalitativa undersökning motsvarar reliabilitet i kvantitativ forskning och innebär att forskaren ska säkerställa att det skapas en fullständig och tillgänglig redogörelse av alla faser av forskningsprocessen så att andra forskare som studerar samma fenomen med liknande syften kan uppnå samma resultat. (Bryman & Bell, 2015) För att uppnå en hög pålitlighet i den här avhandlingen har jag gjort en fullständig och detaljerad redogörelse för avhandlingens genomförande. Under hela processen har jag försökt vara så transparent som möjligt.

Möjligheten att stärka och konfirmera resultat handlar om forskarens objektivitet. Att uppnå fullständig objektivitet i en avhandling är svårt, men forskarens egna personliga värderingar och åsikter borde inte ha inverkan på studiens resultat (Bryman & Bell, 2015). Under hela processen har jag försökt vara noga att inte låta mina personliga värderingar och uppfattningar påverka resultatet. Det har stundvis varit utmanande eftersom jag har egen erfarenhet av det omfattande distansarbetet och därför hunnit skapa egna åsikter och uppfattningar om det.

Äkthet på en undersökning handlar om att förmedla en rättvis bild av informanternas åsikter (Bryman & Bell, 2015). Jag har försökt säkerställa en korrekt förmedling av informanternas uppfattningar och upplevelser genom att spela in och transkribera intervjuerna samt under intervjuerna ställa följdfrågor under intervjuerna och förtydliga informanternas svar om något känts tveksamt.

4 RESULTAT OCH ANALYS

I det här kapitlet presenteras resultatet från den empiriska datainsamlingen. Kapitlet är delat till ett antal olika kategorier. Resultaten presenteras från både medarbetarnas och ledarnas perspektiv. För att skapa tydlighet i vilken position informanten som refereras har men samtidigt bibehålla informanternas anonymitet kommer de medverkande informanter benämnas som medarbetare 1,2,3...-9 och ledare 1,2,3. Det bör tilläggas att det inte är relevant för läsaren att minnas vilken informant säger vad. De här benämningarna anges enbart till för att öka transparens och tydlighet i presentationen av resultatet.

Inledningsvis presenteras en kort beskrivning av informanterna samt hur situationen ser ut för dem. Därefter är redovisningen uppdelad i teman för att underlätta läsförståelsen hos läsaren.

4.1 Informanterna och deras bakgrund

Informanterna i den här studien består av nio stycken medarbetare och tre stycken ledare. Enligt svaren från informanterna har de haft begränsade möjligheter till att arbeta på distans tidigare, men som följd av Corona pandemin har organisationen tagit till drastiska åtgärder och därmed har informanterna blivit påtvingade att arbeta hemifrån sedan mars 2020. De flesta informanterna har inte någon tidigare erfarenhet av distansarbete, men några medarbetare har arbetat hemifrån enstaka dagar innan pandemin antingen i den nuvarande organisationen eller i tidigare organisationer. För resterande medarbetare är distansarbete ett helt nytt arbetssätt som är en följd av Corona pandemin. Alla intervjuade cheferna har däremot tidigare erfarenhet av distansarbete, men ingen av dem är vana vid att leda andra från distans.

4.2 Övergång till distansarbete

Enligt informanterna har övergången till distansarbete, trots den blixtnabba förändringen, skett förvånansvärt enkelt och utan några större problem. Fallorganisationen har stöttat sina medarbetare och möjliggjort att alla skulle ha bra möjligheter att arbeta hemifrån. Företaget har erbjudit möjligheter att skapa ergonomiska och effektiva arbetsstationer hemma, genom att investera exempelvis tid och resurser för att leverera elektroniska skrivbord och annan utrustning samt andra

verktyg hem till sina anställda. Dessa investeringar är något som både de medarbetarna och cheferna verkar uppskatta.

”Vi har alla förutsättningar att arbeta lika bra, effektivt och ergonomiskt hemifrån som på kontoret.” – Medarbetare 5

”Vi får ju vara tacksamma att allt är så välorganiserat i vårt företag, det skulle kunna vara värre, så vi ska verkligen vara nöjda.” – Medarbetare 8

”Övergången till distansarbete har varit ganska enkel för att fungerande teknik och verktyg har funnits där.” – Chef 2

För de flesta medarbetare och chefer har dessa investeringar tillfört samma förutsättningar att arbeta som de hade på kontoret före pandemin.

”Jag har bra omständigheter att arbeta hemifrån, två skärmar och allt, så det liknar kontorsmiljön mycket.” – Medarbetare 4

”Jag har samma möjligheter att arbeta hemifrån som jag hade på kontoret före korona.” – Medarbetare 9

Utöver dessa investeringar har den fungerande tekniken spelat en viktig roll.

”Baserat på mitt eget arbete, säger jag att allt fungerar. Jag har allt som jag behöver, fungerande anslutningar, utrustning och verktyg att arbeta och hålla kontakt.” – Chef 3

”Tack vare alla verktyg och fungerande program är det ändå ganska lätt att arbeta hemifrån.” – Medarbetare 1

4.3 Balans mellan arbete och privat liv – ökad flexibilitet men större ansvar

Det empiriska resultatet visar att informanterna uppskattar den friheten och flexibiliteten som distansarbete erbjuder. Majoriteten av informanterna upplever att distansarbete medför flexibilitet och frihet att planera sina arbetsdagar enligt ens egna preferenser. Medarbetarna har mera frihet till exempel att bestämma sina arbetstider och pauser samt att ta hand om personliga ärenden eller små hushållssysslor mitt i arbetsdagen om det skulle behövas. Detta upplevs göra det lättare att förena arbete och fritid.

”Distansarbete gör det lättare att strukturera annat liv. Det är lättare att ta hand om hemmet och det underlättar allt, speciellt för mig som har barn i skolåldern. För övrigt har jag mer flexibilitet att ta en längre lunchpaus till exempel.” – Medarbetare 8

”Jag kan ta en promenad eller åka och småhandla under lunchpausen eller ta hand om hemmet, exempelvis fixa tvätten.” – Medarbetare 1

”Jag kan börja arbetsdagen lite tidigare och göra saker däremellan till exempel äta frukost, skicka eller lämna barnet till skolan och ändå kan jag sedan sluta i vanlig tid.” – Medarbetare 9

Trots att distansarbete erbjuder frihet och mera möjligheter för flexibilitet i arbetet och arbetstider så medför den även utmaningar. Å ena sidan är det lättare att börja arbetsdagen och själva arbetandet är mer flexibelt medan å andra sidan suddas gränserna mellan arbete och privatliv ut. Vissa informanter erkänner att det är svårt att inte tänka på hemmet när man konstant ser allt stök och smuts. Baserat på intervjuerna innebär kontinuerligt distansarbete utmaningar i att skilja mellan arbets- och fritid för flera medarbetare. Dock är det här något som är väldigt individuellt eftersom vissa medarbetare inte verkar ha några problem med att hitta balans.

”Jag kan ju fixa tvätten under dagen. Vissa dagar har jag verkligen inte tid att ens tänka på hemmet, medan det under andra dagar är lugnare. Men överlag är det lätt att skilja åt dem två.” – Medarbetare 4

”Det värsta är att man har en hel del distraktioner hemma. Är jag på kontoret är jag på kontoret. Att jobba hemifrån är lite som att träna hemma. Ibland funkar det, men man går hellre till gymmet och tränar. Till exempel kom brevbäraren precis med posten och jag har lust och gå kolla men jag låter det vara.” – Medarbetare 6

”Att sätta gränser mellan arbete och privatliv känns förstås svårt ibland. Det saknas den där riktiga variansen när man inte har övergång från det ena till det andra. Det här är dock något som är väldigt personligt.” – Chef 1

För övrigt verkar arbetet köra lättare över privatlivet när det kommer till sjukfrånvaro. Enligt cheferna har antalet sjukdagar hos personal minskat efter övergången till distansarbete. En del av den här minskningen är enligt medarbetare en följd av den rådande situationen. Vissa medarbetare anser att det inte spelar lika stor roll vid hemarbete om man arbetar trots att man är lite förkyld, eftersom man inte behöver åka till kontoret där man kanske kunde smitta sina medarbetare.

”Jag har arbetat vissa dagar trots att jag varit förkyld. Under normala tider hade jag inte åkt till kontoret, men nu när vi arbetar hemifrån så funkar det.” – Medarbetare 4

”Efter att jag har varit sjuk har jag återvänt till jobbet tidigare än om jag hade varit tvungen att gå till kontoret. – Medarbetare 9

När det kommer till sjukfrånvaron är det dock viktigt att betona att det ökade avståndet och isoleringen, som följd av pandemin, troligen haft inverkan på den här minskningen. För att undvika Corona, har människorna tagit bättre hand om sin hygien och rört sig även mindre, vilket resulterar att bakterier och virus inte smittas lika enkelt.

4.4 Högre effektivitet och bättre koncentrationsförmåga

Utöver ökad flexibilitet och frihet upplevde flera medarbetare att de är mer effektiva och har bättre koncentrationsförmåga när de arbetar hemifrån jämfört med kontorsarbete.

En sak som bidrar till flexibilitet och effektivitet är pendlingen. Alla intervjuade medarbetare nämnde pendlingen och pendlingstiden och var eniga om att det är positivt att man slipper resa till kontoret. Till och med de informanter som bor på max fem-minuters promenads-avstånd från arbetsplatsen upplever den uteblivna pendlingstiden som en fördel.

”Trots att det inte tar så hemskt mycket tid att åka till kontoret så sparar jag ändå tid när jag arbetar hemifrån. Hela processen från att vakna, fixa sig, sminka sig, klå på sig, äta och åka till kontoret skulle ju ta en till en och en halv timme. Nu kan jag använda den tiden på morgonen för att ta en promenad eller sova ut om jag känner för det. Jag får så verkliga så mycket lugnare morgnar.” - Medarbetare 8

”Det positiva med distansarbete är att det inte tar tid att åka till kontoret, trots att det endast skulle ta tio minuter. Men det är ändå extra tid att ta hand om hemmet. Dessutom kan jag börja arbetsdagen direkt efter att jag vaknat.” – Medarbetare 9

Oavsett att uteblivna pendlingstider ger mer tid för dagen erkänner vissa medarbetare att pendlingstiden oftast fungerar som en behövlig övergångsfas mellan arbete och fritid.

”Att åka till jobbet fungerar som en slags övergång, att promenera eller sitta i bussen hjälper att återställa hjärnan och återhämta sig efter jobbet.” – Medarbetare 5

Gemensamt för samtliga informanter är att de flesta upplever att distansarbete medför färre störningsmoment. Många informanter upplever att de har bättre koncentrationsförmåga och känner sig mera produktiva och effektiva när de arbetar hemifrån. För vissa medarbetare har distansarbete gett bättre möjligheter att fokusera på arbetet speciellt om man jämför med omständigheterna på ett kontor med öppen planlösning.

”Jag får ju bättre koncentration och sinnesro hemma i tyst omgivning, speciellt med tanke på att vi vanligtvis jobbar i ett kontor med öppen planlösning. Jag märker ju att jag koncentrerar mig bättre och är mer effektiv. I ett öppet kontor kunde det ibland vara besvärligt att försöka koncentrera sig. Nu är det färre avbrott så jag har helt klart bättre koncentration.” – Medarbetare 7

En anledning till bättre koncentrationsförmåga, enligt informanterna, är att det finns färre avbrott eftersom man inte fastnar i konversationer med kollegor lika lätt.

”Det positiva med distansarbete är den här lugnare arbetsmiljön. Jag får så mycket mer gjort utan alla de där korridorssamtal och avbrott. På kontoret med öppen planlösning händer det ofta att jag börjar prata med mina kollegor. – Medarbetare 8

Medan medarbetarna känner sig effektivare verkar alla chefer ha utmaningar i att klara av sina egna uppgifter. Deras kalendrar har blivit fullbokade av möten och därför har de mindre tid att utföra själva arbetet.

”Arbetsdagarna består främst av möten. Jag kan ha 14 till 15 stycken möten per dag, vilket leder till att jag inte riktigt har tid att utföra själva arbetet.” – Chef 3

4.5 Arbetsmiljö och ergonomi

De flesta intervjuade medarbetare som har arbetat hemifrån under pandemin har trivts med det. Bättre koncentrationsmöjligheter och organisationens investeringar för att leverera kontorsverktyg hem till sina medarbetare har resulterat i till och med bättre arbetsförutsättningar än det fanns på kontoret.

”Jag har ett separat arbetsrum, två skärmar och en kontorsstol och organisationen levererade mitt elektroniska skrivbord hem till mig så jag har egentligen bättre förutsättningar och framförallt lugn att jobba hemifrån än jag har på kontoret.” – Medarbetare 4

Dock har bostadens storlek och omständigheterna hemma påverkat upplevelsen delvis. Arbetsmiljöerna har blivit individualiserade som följd av distansarbetet. De medarbetare som inte har lika gynnsamma förutsättningar till att arbeta hemifrån kände sig däremot mer missnöjda över situationen. Till exempel berättade en medarbetare som har en liten etta, att situationen ofta kan kännas som överväldigande.

”Det är lite besvärligt att jobba hemifrån när jag har en liten lägenhet, det blir genast mycket svårare att dra gränsen mellan arbete och privat liv.” – Medarbetare 7

Dessutom kan sådana medarbetare som inte har arbetsuppgifter som passar distansarbete eller sådana förutsättningar som är lämpliga för distansarbete, lida av det påtvingade distansarbetet.

”Separat arbetsrum gör det lättare att bara stänga dörren och arbetet in där när dagen är slut. Men jag tror att arbetet kan kännas konstant närvarande för dem som inte har den samma möjligheten.” – Medarbetare 2

4.6 Tillit – att lita på sina anställda

Att inte kunna se sina medarbetare verkar vara en av chefernas största utmaningar. Enligt de intervjuade cheferna har spridda medarbetare försämrat deras förutsättningar att styra verksamheten och stödja sina medarbetare. Ökat distansarbete har tvingat cheferna att släppa kontrollbehovet. När det inte har varit möjligt att titta över axeln och se sina medarbetare jobba har ledarna varit tvungna att ha tillit till att de gör sitt jobb.

”Jag vet att jag har tappat en del av kontrollen, det är svårt att känna till hur det går och ifall det uppstår problemsituationer.” – Chef 1

”Jag vet att jag inte vet tillräckligt om mina teammedlemmars välmående och känslor.” – Chef 3

Distansarbete har länge upplevts som ett rött plagg hos ledare. Till och med medarbetare har identifierat chefernas och organisationens motvillighet mot distansarbetet och upplever att utföra sitt arbete hemifrån inte alltid varit lika acceptabelt.

”Jag har upplevt att distansarbete tidigare varit ett så kallat rött plagg för arbetsgivarna.” – Medarbetare 2

”Tidigare fick man inte tillåtelse för distansarbete lika lätt. Under inga omständigheter fick man jobba hemifrån max två dagar på en vecka.” – Medarbetare 5

Ledarna som deltog i studien medgav att fallorganisationen inte alltid har förhållit sig lika godkännande mot distansarbete

”Distansarbete har kanske tidigare inte varit lika tillåtet, utan mer som ett slags privilegium.” – Chef 2

”Ibland har man fått skämmas över att man har arbetat flexibelt hemifrån.” – Chef 3

Eftersom en del av ansvaret har flyttats till medarbetarna har cheferna blivit tvingade att öka förtroendet och lita på sina anställda att jobbet blir gjort. Efter övergången till omfattande distansarbete har det dock nu blivit tydligt för både medarbetare och ledare att arbetet blir gjort även hemifrån.

”Tidigare hade man en uppfattning om att man inte kunde arbeta likadant hemifrån. Men nu har man förstått att man är effektiv hemma för att det inte finns några avbrott och att man kan göra exakt samma saker här som på kontoret. Man kanske även är mer effektiv hemma än vad man brukade vara på kontoret.” – Medarbetare 8

”Det verkar som om arbetsgivarna har förstått att distansarbete inte orsakar lathet och att man skulle sluta jobba. Den här pandemin har visat att man inte behöver åka till kontoret för att jobba under ett vakande öga för att man inte skulle få arbetet gjort hemma. Nu har de sett att jobbet blir gjort även hemifrån och oftast blir det gjort även ännu bättre och mer effektivt.” – Medarbetare 2

”Mitt team har blivit mycket effektivare under distansarbetet.” – Chef 1

4.7 Självedarskap och arbetsfördelning

Utöver att ha en full tillit till att medarbetare kan hantera situationen har cheferna varit tvungna att plötsligt släppa kontrollen och delegera en del av ansvaret till medarbetarna själva. Den nya situationen har krävt att medarbetare tagit mera ansvar över sitt egna arbete och blivit mer självstyrda.

”Som medarbetare måste du ta mer initiativ för att hantera ditt eget arbete.” – Chef 3

Baserat på intervjuerna har även medarbetare förstått sitt eget ansvar när det kommer till att arbeta hemifrån. Det här kommer fram genom att medarbetare även mer aktivt försöker lösa olika problem själva innan de ber om hjälp.

”Det har krävt mer aktivitet från en själv, jag har försökt lista ut sakerna först själv innan jag har bett om hjälp.” – Medarbetare 2

De har även förstått att det delvis är deras eget ansvar att ta upp saker och be om hjälp vid behov.

”Det är också vårt ansvar att ta upp sakerna direkt. Inte kan du vänta tills att din chef råkar ringa och först då ta upp de saker du har funderat på i en vecka.” – Medarbetare 4

”Det är nu varje enskilds individs ansvar att inte gömma sig bakom skärmen utan lyfta upp saker ifall man upplever att något inte är bra. I den här situationen krävs det mer eget initiativ och förmåga att ta beslut. Vi ska öppna mikrofonen under mötet om det är något som skaver.” – Medarbetare 8

Att en del av kontrollen har delegerats till anställda har även skapat problem. På kontoret blev det enklare och tydligare för alla vad arbetssituationen var. Det syntes tydligare vem de var som stannade övertid. Resultaten visar att arbetsfördelningen har upplevts vara ojämn under distansarbetet. Det fysiska avståndet har gjort det lättare att gömma sig bakom skärmen och tillgänglig-statusen utan att faktiskt göra något. Trots det att teamet fördelar arbetsuppgifterna gemensamt varje morgon i ett uppstartsmöte, anser en del av informanterna att vissa arbetar mera än andra.

”När alla arbetar hemifrån blir det lättare att smita från jobbet före alla arbetsuppgifter är gjorda. Vi har arbetat långa dagar på grund av arbetsmängd och det känns som om det alltid är samma personer som stannar övertid, vilket är irriterande. Det känns som om alla hade bättre koll och kontroll över varandra när vi arbetade på kontoret.” – Medarbetare 3

”Alla brukar börja med att ta de där snabbare och lättare arbeten så att de svårare och större som tar mer tid finns kvar där på listan ännu då man borde sluta. Man märker det där kaoset först på eftermiddagen. Det borde vara chefernas uppgift att övervaka att det är rättvist för alla och att alla uppgifter blir gjorda. Nu är det lätt att fly från jobbet när det inte finns någon som övervakar.” – Medarbetare 4

Att förflytta en del av ansvaret till medarbetare har dock inte varit enkelt. Cheferna har märkt att alla inte har förmågan att leda sitt eget arbete. Utmaningarna har uppstått speciellt när det har kommit till arbetstider och pauser.

”Självledarskap är inte lätt för alla. Det kan vara svårt när man själv måste ta ansvar för arbetstider.” – Chef 1

4.8 Pauser och arbetstider

Överlag upplever både medarbetare och ledare att arbetsdagens och arbetsuppgifternas organisering och strukturering har varit utmanande. När arbetet utförs ensam hemifrån uteblir även allt det sociala som kommer naturligt på kontoret. Ett ytterligare problem som uppstår vid distansarbete är att man själv måste bestämma och ta tiden för att hålla pauser. Enligt svaren från medarbetarna har nästan alla pauserna uteblivit. Majoriteten av informanterna, både medarbetare och ledare erkänner att de inte tar kaffepauser utan

arbetar oftast konstant hela dagen förutom lunchpausen. Vissa hämtar kaffekoppen och dricker den samtidigt som man fortsätter att arbeta.

”Det dåliga är att när jag sätter mig vid datorn efter lunchen, sitter jag där resten av dagen utan att komma ihåg att ta kaffepaus.” – Medarbetare 9

”Kaffepauserna tenderar att bli glömda. Jag hämtar bara kaffet och sen dricker jag det samtidigt som jag fortsätter att jobba.” – Medarbetare 8

Endast en av de intervjuade medarbetare medgav att hen höll både lunchpaus och de båda kaffepauserna.

”Jag klarar mig inte utan lunch- och kaffepaus. Det tar mycket mer energi om jag sitter åtta timmar framför datorn utan några pauser och utan att diskutera med någon, speciellt när jag bor själv.” – Medarbetare 6

När det kommer till lunchpauser så har det även skett förändringar vid den fronten. De flesta har sina vanliga lunchpauser borta från datorn, men majoriteten också säger att det inte sitter där en halvtimme ensam, utan då händer det att man fixar sakerna hemma eller utnyttjar den tiden till exempel för att ta ut hunden eller gå på en kort promenad. Vissa medarbetare utnyttjar även lunchpausen för att gå ut.

”Lunchraster har jag alltid respekterat och hållit fast vid. Där kan man också vara flexibel om man behöver åka och köpa mat från lokala matbutiken eller något.” – Medarbetare 8

”Jag äter lunch borta från datorn men jag sitter inte där en halv timme. Efter att jag har ätit brukar jag göra några små hemmasysslor.” – Medarbetare 9

Det visar sig dock att hålla struktur och rutiner är svårt även när det kommer till lunchpauser. Till exempel angav vissa informanter att de äter sin lunch mycket senare än de gjorde när de arbetade på kontoret.

”Det finns ingen struktur längre. Mina lunchpauser har flyttats från elva till två. Det är svårt att äta regelbundet när alla inte respekterar lunchtiden utan bokar in möten där jag måste vara.” – Medarbetare 2

En anledning till att medarbetare har utmaningar att ta sina kaffepauser kan vara att lunch- och kaffepauser registreras i fallorganisationen på olika sätt. För lunchen loggar medarbetare ut från systemet och tar man inte sin lunchpaus och loggar sig ut så dras lunchrasten oavsett automatiskt från ens arbetstid. Att ta en paus under arbetstiden utan att stämpla ut sig skapar även känslor av dåligt samvete för vissa.

”Lunchrasten dras från arbetstiden automatiskt så den har jag alltid hållit. På kaffepauser stämplar man sig inte ut på samma sätt som lunchpauser. Det kan vara just därför som det känns svårt att sitta där eftersom man borde sätta in det i någon kunds arbete.” – Medarbetare 3

”Naturligtvis vill jag synas tillgänglig och att jag jobbar och inte gör något annat. Så det är press på att inte sitta där och ha långa pauser. Jag får dåligt samvete om jag tar längre pauser. Trots att

jag vissa dagar hinner inte ta pauser alls. Men jag får dåligt samvete om jag försöker kompensera.”
– Medarbetare 4

”Man får ju lite dåligt samvete om man har längre kaffepaus än tio minuter, på kontoret var det mer okej eftersom man gjorde det tillsammans. Man vet inte vad folk tänker när en syns som otillgänglig. Man känner att man borde vara nåbar hela åtta-till-fyra förutom lunchen.” – Medarbetare 2

4.9 Relationer och teamkänsla

Det påtvingade distansarbetet har även påverkat negativt på relationer och samarbete. De sociala kretsarna har minskat avsevärt. När det kommer till samarbetet och relationer kontaktar de flesta medarbetare alltid samma personer.

”Relationer till vissa teammedlemmar har svalnat. Jag ringer oftast bara samma personer.” – Medarbetare 9

”Jag kan räkna personerna jag kommunicerar på en hand. Interaktioner med teammedlemmar har fallit cirka åttio procent. Jag kontaktar olika människor beroende på saken. Jag vet ju vad alla har för styrkor och vem jag ska kontakta om vad. Men oftast är de samma personer jag ber om hjälp av.” – Medarbetare 2

Att hålla kontakt med och be om hjälp av samma personer har lett till att vissa teammedlemmar har medarbetarna inte sett eller pratat med på över ett år.

”Det finns också sådana människor som jag inte har haft kontakt med i överhuvudtaget. När vi var på kontoret så diskuterade vi ändå något lite, nu inget alls.” – Medarbetare 3

”Den kretsen man är i kontakt med nu har blivit mycket smalare. Det finns ju vissa teammedlemmar som jag inte har diskuterat med på flera månader. Samtidigt växer vårt team när det blir flera personer, så jag upplever att det inte längre ens går att lära känna de nya och hålla kontakt med alla.” – Medarbetare 8

De samtliga informanterna betonade bristen på sociala kontakter som den största nackdelen med distansarbete. Som följd av minskat antal sociala kontakter känner många medarbetare sig ensamma. Ensamheten verkar bli ännu mer påtagligt om man upplever att man vissa dagar är den enda som arbetar eller att man arbetat mera än de andra.

”Det negativa med distansarbete är just det att man inte träffar sina medarbetare, ibland känns det som att jag är den enda som arbetar, speciellt om jag måste arbeta övertid. Det är ganska så ensamt.” – Medarbetare 9

”Man saknar sociala interaktioner, att man ser människor bara genom video är på något sätt kallt och avlägset.” – Medarbetare 5

”Det värsta med distansarbete är ju att man inte träffar människor lika mycket. Jag är mycket mer ensam jämfört med när vi jobbade på kontoret. Det jag saknar mest är att ha en person bredvid mig som jag kan ha en dialog med.” – Medarbetare 8

Även ledarna betonar bristen på sociala interaktioner och relationen mellan ledare och medarbetare har förändrats till följd av pandemin.

”När alla arbetar hemifrån får man inte lika mycket energi av varandra, det går ju inte att dela energi på samma sätt via datorn.” – Medarbetare 1

”Att dela svårigheter och motgångar med kollegor är mycket mer utmanande än vad det skulle vara på kontoret. Och det påverkar verkligen den där övergripande motivationen och hur man orkar.” – Medarbetare 2

Trots dessa utmaningar anger cheferna att team-andan är på en bra nivå. Enligt deras egen personalundersökning om distansarbete angav medarbetarna att de inte upplevde att samarbete hade lidit.

”Enligt mig är lagandan och team-andan på en bra nivå. I vår interna personalundersökning, som gjordes i höstas fick vi riktigt bra recensioner, iallafall jämfört med året innan. Med andra ord skulle jag våga säga att den inte har lidit.” – Chef 1

Fallorganisationen har försökt upprätthålla gemenskaps känslan genom att hålla fast vid de olika personalfesterna. Till exempel var organisationens julfest som hölls via Teams och som var riktad till hela familjen, väldigt uppskattad.

”Trots att den årliga julfesten hölls virtuellt, gav den oss ändå möjligheten att skapa gemensamma minnen som vi har kunnat diskutera efteråt.” – Chef 3

4.10 Lärande och utveckling

Det ökade avståndet och bristen på sociala interaktioner har haft inverkan på både lärande och innovation. Enligt resultatet upplever cheferna att fördelningen av idéer, spontana tankar och innovation har blivit svårare under distansarbete.

”Att reagera på nya idéer och förslag har varit svårare och långsammare under distansarbetet. Det var lättare att bilda egen kultur och byta ut spontana tankar och utvecklingsidéer när man arbetade nära varandra på en öppen kontorslokal.” – chef 1

Som följd av det påtvingade distansarbetet har även nya de teammedlemmarna varit tvungna att lära sig den nya organisationens kultur och arbetsätt från avstånd.

”När det kommer till anställningar av nya medarbetare har vi den största utvecklingen bakom oss.” – Chef 1

”Att jobba hemifrån sedan dag ett har krävt mycket mer engagemang från deras sida, men det har visat sig att tvång har varit det bästa sättet att hitta på lösningar.” – Chef 1

De nyare medarbetarna håller med att situationen har varit utmanande. Till exempel upplever de att deras eget lärande och egen utveckling har skett långsammare nu när de har varit tvungna att lära sig många saker på egen hand. Vissa nyare medarbetare känner

även att det har varit svårare att komma in i arbetet och arbetsgemenskapen än under vanliga förhållanden.

”Samarbetet har lidit. Det är svårt att lära känna andra människor och integrera med dem när vi alla arbetar hemifrån.” – Medarbetare 8

4.11 Kommunikation

En stor del av det dagliga arbetet som förändrats mest sedan övergången till distansarbete är kommunikationen. Det är inte bara kommunikationssättet och verktygen som har ändrats utan även kommunikationsfrekvensen och innehållet av kommunikationen. En naturlig förändring som skett med övergång från kontorsarbete till distansarbete är att all kommunikation numera sker virtuellt. Istället för att bara gå bort till någon annans skrivbord och ställa några snabba frågor krävs det nu att man först skriver på Teams om man kan ringa och sedan ställer sina frågor eller skriver dem direkt på chatten.

”Oftast skriver man först individuellt och sen kanske ringer med Teams, men jag ringer endast om jag har ett riktigt problem eller om det är en nödsituation” – Medarbetare 8

”Oftast skickar man först ett meddelande innan man ringer. För att det är lite svårt att se om någon är upptagen när man inte ser dem.” – Medarbetare 1

”Kommunikationen inom teamet och med teamledare har ändrats på det sätt att vi skriver mera än vi ringer. Å andra sidan är det bra eftersom det är lätt att sedan återkomma till dem om man behöver kolla något.” – Medarbetare 3

Trots att de digitala verktygen erbjuder bra möjligheter till att kommunicera och hålla kontakt med andra så upplever medarbetarna att kommunikationen inte är lika enkelt och det nya och annorlunda sättet att kommunicera höjer även tröskeln att kontakta andra. Eftersom kommunikationen kräver mer framförhållning och planering försöker många medarbetare lösa sina problem själva innan de försöker få tag på sin chef eller en kollega.

”När man behöver hjälp måste man ringa först. Men jag ringer bara om jag inte kan lösa det på egen hand. Det var lättare och snabbare att fråga när vi arbetade på kontoret. Nu måste jag ringa eftersom det inte går att läsa av någons ansikte om det är stressig eller inte.” – Medarbetare 9

”Tröskeln att fråga om något smått har kanske på det sätt blivit större.” – Medarbetare 5

”Jag sveper de små sakerna lättare under mattan, eftersom jag känner att de inte är värt för ett samtal. På kontoret kunde man även dela de små problemen med chefen i en sidomening liksom. Nu måste jag ringa och dessutom kan jag inte se om min chef har en minut ledigt någonstans eftersom hennes kalender är fullbokad, så jag måste chansa.” – Medarbetare 2

Även cheferna har märkt att medarbetare drar sig för att kontakta dem och kommer med frågor och funderingar i mindre utsträckning än tidigare.

”Jag har märkt att mina medarbetare inte rycker i min arm om små saker längre.” – Chef 2

För att undvika att sakerna skulle eskalera och bli större har cheferna försökt hålla mer regelbunden kontakt med sina anställda.

”Vissa saker har tendens att bli större och värre nu när man först funderar själv där hemma och sedan tar upp. Och sen förstår man efteråt att de inte var något. Vilket enligt mig också är väldigt mänskligt.” – Chef 1

”Det är viktigt att det inte finns en hög tröskel till att be om hjälp från första början. Om man inte ber om hjälp så eskaleras sakerna och tröskeln att kontakta blir större.” – Chef 3

När det kommer till kommunikationsinnehållet så har även det ändrats på ett fundamentalt sätt och diskussioner mellan individer handlar främst bara om arbetsrelaterade saker. Alla medarbetare var överens om att innehållet av kommunikationen har förändrats. Den största skillnaden är att kommunikationen främst handlar om arbetsrelaterade saker.

”Vi diskuterar främst bara jobbrelaterade saker – kunder, instruktioner osv.” – Medarbetare 8

”Speciellt när det är hektiskt så är kommunikationen främst arbetsrelaterad. Man vill heller inte störa någon onödigt mitt i deras arbete.” – Medarbetare 4

”Icke-jobbrelaterade konversationer har minskat avsevärt. I början diskuterades det mycket på Teams, nu har det minskat så det är bara de där nödvändiga sakerna som diskuteras. Och naturligtvis blir det så nu också, då det är mycket mer arbete.” – Medarbetare 3

Saknaden av informella konversationer och fysiska interaktioner har skapat utmaningar i att känna till och läsa av människor. Det empiriska resultatet visar att informanterna upplever svårigheter i att tolka och förstå medarbetarna då kommunikationen endast sker med hjälp av virtuella hjälpmedel. Speciellt anser cheferna att den sämre kvaliteten på kommunikationen beror på att man går miste om kroppsspråk och ansiktsuttryck.

”Rösttonen räcker inte till att märka om någon mår dåligt.” – Chef 3

”Jag vet att ja inte vet om mina medarbetare mår dåligt om de inte berättar det till mig, eftersom jag inte kan se och läsa av dem.” – Chef 2

Via digital kommunikation blir det svårare att förstå vad en person menar.

”Vissa saker har kanske tenderat att bli större och värre när man inte har kunnat läsa av vad den andra menar.” – Chef 1

”Det är mycket svårare att känna till och veta om någon bara har en dålig dag eller om det är något som har hänt, när du inte ser personen. Du hör bara den där otrevliga tonen.” – Medarbetare 4

”När man inte ser en person är det svårt att identifiera hur hen mår och om det finns något i bakgrunden, detta kan leda till problem i det långa loppet.” – Chef 2

Enligt medarbetarna uppstår det lättare missförstånd när man kommunicerar virtuellt utan att se varandra. Detta bidrar till att medarbetare upplever att de inte kan se hur personen verkligen mår och tänker och därmed presterar på arbetet.

”Att kommunicera är extra svårt om du inte se andras miner, gester och reaktioner. Det är svårt att känna av dem via kameran också. Så det blir lätt missförstånd.” – Medarbetare 2

4.12 Informationsfördelning

Information som tidigare på kontoret delades oavsiktligt vid kaffebord och andra informella situationer har uteblivit. Sådan information delas mindre på distansarbete, eftersom medarbetare separat måste kontakta sina kollegor om saker. All information som överfördes på kontoren kanske delas inte nu lika flitigt. När det kommer till informationsfördelningen, erbjuder den avancerade tekniken många verktyg som gör informationsfördelningen enkelt.

”Informationsförmedlingen har nog förbättras under distansarbetet. Många grupper har skapats på Teams och information delas flitigt där.” – Medarbetare 7

Trots att Teams och andra verktyg gör informationsfördelningen enkelt, smidigt och snabbt blir det viktigt att vara extra mån om vilket slags, var och hur ofta information fördelas. I fallorganisationen finns det olika digitala verktyg och kanaler där informationen tilldelas. Fördelen är att man kan återkomma till all information som diskuterats men nackdelen är att det finns så mycket information att allt viktigt kanske inte når en. Flera medarbetare upplever att en del av informationen försvinner i mängden.

”Förmodligen är problemet idag kanske mer det att det finns så många olika system som företag använder. Det kan skapa problem om man ska hålla koll på massa olika system.” – Medarbetare 5

Vissa deltagare har känt att en del av informationen varit bristfällig och kommunikationen ofullständigt ibland. Till exempel har all information inte nått alla om någon har varit sjuk.

”Man missar en del om man är sjuk och inte jobbar. Det är svårare att märka om någon är borta när allt sker virtuellt.” – Medarbetare 2

Andra upplever att informationsförmedlingen genom digitala verktyg har sina fördelar eftersom det alltid blir spår av det.

”Vi kommunicerar främst genom Teams. Där finns det även mycket instruktioner, filer och information. Det finns olika kanaler och grupper.” – Medarbetare 7

”Att flytta över kommunikationen och informationen på Teams har varit lyckat. Det är bra eftersom det alltid finns spår av diskussionen när man kommunicerar via Teams.” – Medarbetare 9

4.13 Tillgänglighet

Det förändrade kommunikationssättet har även påverkat tillgängligheten. De flesta medarbetare upplever att tillgängligheten inte har påverkats av distansarbetet, medan vissa upplevde att den till och med har ökat.

”Jag skulle säga att tillgängligheten har ökat. Om man inte får svar omedelbart så får man dem ganska snabbt ändå.” – Medarbetare 1

”När det kommer till tillgänglighet skulle jag nästan vilja säga att det har blivit bättre. Teams är ett väldigt praktiskt kommunikationsverktyg. Man får lätt hjälp bara man ber om det.” – Medarbetare 7

Flera av informanterna ansåg att tillgängligheten i överlag är bra, men att man oftast skriver först på chatten. Att skriva på chatten har blivit allt vanligare eftersom det upplevs som mindre störande än att ringa.

”Man sparar tid när man inte behöver springa efter någon för att få svar. Det räcker att man skriver och ber om hjälp på Teams.” – Medarbetare 3

”Oftast frågar jag först på chatten, det ger också lite tid för den andra så att man inte stör hen mitt i något viktigt.” – Medarbetare 7

När det kommer till chefernas tillgänglighet upplevde informanterna att de fick hjälp vid behov ganska snabbt trots chefernas fullbokade kalendrar. De flesta medarbetarna upplever att de alltid får hjälp när det väl behövs och att man alltid når någon som man kan få hjälp av.

”Jag upplever att min chef är lätt tillgänglig. Dessutom går det ofta att skriva trots att min chef har ett möte.” – Medarbetare 6

”Jag upplever nog att min chef är lätt tillgänglig, trots att hon verkar ha mycket på gång och hennes kalender är fullbokad. Men jag får alltid ett svar förr eller senare.” – Medarbetare 5

Även cheferna själva upplever att de är lätt tillgängliga trots fullbokade kalendrar.

”Det känns som att vissa personer förväntar sig att man ska vara tillgänglig konstant. Man ska ha en viss responstid men den behöver inte vara omedelbar. Emotionell intelligens, förstår vad som är sådant som ska svaras på direkt och vad som man kan behandla senare.” – Chef 2

Dock finns det vissa medarbetare som upplever att deras chef inte är lika lätt tillgänglig som tidigare.

”Min chef är kanske mindre tillgänglig. Men om jag inte når min chef, når jag ju alltid någon, så på det sättet är det inte problematiskt. Med cheferna känns de svårare med tillgängligheten just för att man inte kan se när de har tid.” - Medarbetare 2

”Vissa dagar är sådana att jag ser att min chef har ett möte konstant och då kan jag uppleva att jag inte vågar eller vill störa denne. Ibland känner jag alltså att chefen inte är lika tillgänglig.” – Medarbetare 4

4.14 Förväntningar, policyer och gemensamma regler och mål

Kombinationen av att ansvaret har överfört till anställda och ledarnas brist på tillit vid distansarbete har lett till otydligheter över förväntningarna. Enligt intervjuerna känner medarbetarna att de måste vara tillgängliga konstant för att visa att chefer och arbetstagarna kan lita på dem att jobbet blir gjort. En del av medarbetarna erkänner att de upplever att de vill vara konstant tillgängliga för att visa att de är flitiga anställda.

”Man vill vara lyhörd eftersom man inte vet vad folk tänker och tycker när man inte kan läsa av dem.” – Medarbetare 9

Även förväntningarna gällande sjukfrånvaron har varit oklara. Trots att organisationen inte kräver att medarbetare jobbar när de eller deras barn är sjuka, upplever många anställda att det finns förväntningar om det. Enligt medarbetarna verkar organisationen ha tanken att eftersom alla verktyg och utrustning redan finns hemma, har man möjlighet att hjälpas åt och arbeta trots att man är lite sjuk. Vissa medarbetare har även blivit förfrågade ifall de skulle kunna arbeta några timmar fastän den Finska lagen till och med säger att man får vara hemma med barn som är under tio år.

”Jag jobbar oftast trots att mitt barn ligger hemma sjuk. Jag arbetar inte åtta timmar men jag gör vissa arbetsuppgifter. Jag vet inte om organisationen förväntar det, men jag vill göra det för att jag har egna kunder och jag vill veta om det är något gällande dem.” – Medarbetare 2

”Jag har gjort en del av mitt arbete, trots att mitt barn har varit sjukt. Jag upplever att arbetsgivaren tänker att varför skulle vi inte kunna jobba när vi ändå har alla verktyg hemma.” – Medarbetare 4

”Jag kan inte riktigt säga vad den där förväntan är, och det är många människor som har små barn men har trots det arbetat även om det barnet har varit sjuk. Dock kan det också vara att de inte har nämnt att deras barn är hemma.” - Medarbetare 9

4.15 Stöd och välmående

När det kommer till ledarnas roll, upplever de flesta medarbetare att de har blivit erbjudna av tillräcklig med stöd. De flesta medarbetare verkade överlag vara nöjda med hur deras teamledare hanterat situationen. Enligt medarbetare har ledarna lyckats hålla teamen ihop och de flesta har upplevt att ledaren är tillräckligt tillgänglig.

”Jag skulle säga att jag får tillräckligt mycket stöd, speciellt om jag behöver det. Generellt har min chef gjort oerhört bra jobb, hen lyssnar på alla våra galna idéer och provar aktivt nya saker.” – Medarbetare 8

”Med tanke på hur svårt och nytt det är att alla medarbetare sitter på olika platser, så har min chef hanterat situationen riktigt bra. Det är ju svårt att motivera och göra arbetet vettigt i den här situationen, men ändå upplever jag att hon har lyckats hålla oss aktiva.” – Medarbetare 6

Dock upplever många medarbetare att cheferna kunde vara mera aktiva att inleda diskussioner och visa att de faktiskt bryr sig om dem. Regelbundna avstämningar med chefer såsom one-to-one diskussioner upplevs som viktiga av medarbetare.

”Jag skulle önska mera initiativ från chefernas håll, trots att de alltid lyssnar, men jag saknar den där känslan av att de faktiskt skulle bryr sig om oss. En gång om månaden på one-to-one diskussioner blir jag kanske frågad om mitt mående men annars är det bara jobbrelaterade saker som diskuteras. One-to-one diskussioner har man börjat uppskatta på ett helt annat sätt under de här tiderna.” – Medarbetare 2

”Mer spontana telefonsamtal och frågor som ”hej hur mår du”, skulle bevisa att cheferna bryr sig.” – Medarbetare 9

”Jag känner att det vore skönt om handledaren också frågade hur jag mår då och då. Men å andra sidan har vi ju one-to-one diskussioner en gång i månaden, vissa har säkert inte ens de, så vi får vara tacksamma.” – Medarbetare 1

Trots de månatliga one-to-one avstämningar och dagliga uppstartsmöten önskar några medarbetare att de skulle finnas flera tillfällen där man kan diskutera om problem och arbetsbelastning.

”Det borde finnas mera möten mellan chefer och anställda för att missnöjdhet och den höga arbetslastningen skulle förstås bättre.” – Medarbetare 4

Utöver de dagliga diskussionerna har både chefer och organisationen märkt att småsaker kan ha en stor inverkan på anställdas välmående och motivation. Till exempel har teamledarna skickat choklad eller ett litet kort till sina medarbetare för att visa att de bryr sig om dem. För att upprätthålla medarbetarnas energi och välmående under distansarbete har fallorganisationen erbjudit till exempel sport- och kulturpeng samt workout-tillfällen på Teams två gånger om veckan.

4.16 Ledarens roll

De alla tre ledarna som intervjuades var eniga om att deras ledarskapsroll i någon form påverkats av övergången till hemarbete. Även cheferna håller med om att det är omedelbart svårare att läsa av och känna till hur ens medarbetare mår när man inte ser dem. Medarbetarna uttrycker sig olika, vilket kräver anpassning.

”På kontoret ser man direkt om någon mår dåligt eller behöver en paus. Då kan man enkelt öppna en konversation. Man måste ha riktig känsliga sinnen, lyssna och känna teamets och individernas situationer.” – Chef 3

”På kontoret händer det automatiskt att man ser, diskuterar, känner och lyssnar. Man märker inte på samma sätt nu om någon mår dåligt. Så det finns en stor risk. Samtidigt sitter vi på möten med stängda kameror”. – Chef 2

”Vissa i teamen uttrycker starkt sina åsikter, medan andra är tystare.” – Chef 3

Vid distansarbetet är det svårt att känna till och läsa av de tystaste människornas tankar och känslor, eftersom teckenspråket utelämnas och inte riktigt kan överföras på ett realistiskt sätt via kameror. Trots att ledarna enligt svaren har haft det svårare att anpassa sitt arbetssätt enligt situationen, uppger de att de är mer oroliga över medarbetare eftersom hela situationen är ny för dem. Att känna till och läsa av deras känslor och mående har varit utmanande.

”Det har varit svårt att känna igen möjliga problemsituationer. Hur man kan skapa energi och öka motivation.” – Chef 1

Under vanliga omständigheter kan man våga lita på att de anställda kommer förbi ens bord om de behöver något. När allt ska ske virtuellt ökar tröskeln att be om hjälp. Till och med cheferna upplever att det har blivit mindre närvarande.

”Inte lika närvarande i vardagen, vilket tidigare varit min styrka. Man har tappat touchen för gänget. Nåbar, lika tillgänglig som jag skulle vara i kontoret. Svarar om någon behöver svar på en fråga osv.” – Chef 1

Den här tröskeln och ökade distansen har cheferna försökt minska genom att ställa frågor om medarbetarnas mående oftare.

”Cheferna har varit måna om att ställa frågor om tillhörighet, hur man mår och om det finns för mycket arbete eller hur det känns. De vet att vi anställda är den bästa experten när det kommer till vårt eget mående.” – Medarbetare 7

Eftersom ledarnas möjligheter till att kontrollera och övervaka sina medarbetare har minskat som följd av det ökade distansarbetet har ledandet med exempel blivit högaktuellt.

”Om vi förväntar oss att våra teamledare pratar öppet om saker med oss, ska vi göra det samma om vi har något som vi funderar på.” – Medarbetare 7

4.17 Framtiden

Det som framkommer starkt i intervjuerna är både chefernas och medarbetarnas tydliga önskemål om framtiden. Nu när medarbetarna har blivit både tvingade och erbjudna möjligheten att arbeta hemifrån vill de gärna fortsätta att ha den möjligheten till flexibilitet.

”Jag trivs ju ändå med distansarbete och skulle gärna vilja fortsätta arbeta hemifrån till en viss mån i alla fall. Vi har bevisat att arbetet blir gjort även hemifrån, så det borde inte vara några problem.” – Medarbetare 9

”Jag önskar att det i framtiden det finns en fri valmöjlighet att jobba hemifrån om man inte behöver vara på kontoret. Jag skulle lätt kunna arbeta hemifrån en hel vecka.” – Medarbetare 3

Dock förstår även medarbetare att möjligheten till att kunna välja mellan kontors- och hemarbete kräver investeringar från arbetsgivaren. Arbetsgivarens lust och förmåga att ordna faciliteter på två olika platser är inte hög sannolik.

”En sak som man måste fundera på är att när pandemin är över, måste vi lämna tillbaka all utrustning och verktyg på kontoret? Om man vid den tidpunkten vill fortsätta att arbeta distans med bra verktyg måste man troligen betala de själva.” – Medarbetare 2

Dock har det redan diskuterats i fallorganisationen om andra möjliga alternativ som skulle göra det möjligt att flexibelt variera mellan distans- och kontorsarbete. Organisationens har till exempel diskuterat om stödpeng om man behöver köpa utrustning hem samt hur man kommer använda deras kontorsytor i framtiden.

”Före korona hade alla sina egna platser, men det är kanske inte lika nödvändigt bara det finns verktyg som man kan använda när man väl är på kontoret.” – Medarbetare 8

”Det är möjligt att arbetsgivaren kan kompensera på något sätt, så att man kan köpa hem elektriskt skrivbord, kontorsstol eller skärm.” – Chef 1

Trots att distansarbete har fungerat utan större problem är de flesta informanterna tveksamma ifall det kommer att finnas lika stora valmöjligheter i framtiden.

”Historien är inte garanti för framtiden. Vi måste fundera hur vi kan upprätthålla de saker som vi redan har uppnått.” – Chef 1

Innan korona gjorde organisationen separata avtal med varje individ som arbetade på distans. Om det kommer bli fallet efter pandemin har informanterna olika åsikter och uppfattningar om det. De flesta medarbetarna tror att distansarbete kommer att regleras och styras genom avtal och policyer medan ledarna anser att de kommer erbjudas mer friare valmöjligheter.

”Det har diskuterats om avtalet för distansarbete och pratats om att den huvudsakliga arbetsstationen ska vara på kontoret. I framtiden kommer det förmodligen skapas separata avtal med anställda för att bestämma hur många dagar i veckan man får arbeta hemifrån. Jag förstår även organisationens perspektiv, att arbetsgivaren vill att man finns fysiskt på kontoret vid vissa tillfällen.” – Medarbetare 7

”I allmänhet går det i den riktningen, att det längre inte finns lika exakt och strikt politik, utan man kan vara flexibel enligt sitt eget liv och sin rytm. Jag tror att det är en konkurrensfördel på ett visst sätt i framtiden, att det är tillräckligt flexibelt att alla har sina egna förmågor och sina egna situationer där hemma, så det är bra att ha hänsyn till det.” – Chef 1

5 DISKUSSION

I det här avslutande kapitlet sammanfattas huvudresultat med den här studien. Vidare kommer kapitlet att även kort ge förslag på fortsatt forskning och beskriva praktiska implikationer.

Syftet med den här avhandlingen var att studera de utmaningar som distansarbete medfört både medarbetare, ledare och ledarskapet. Utöver detta strävade avhandlingen till att identifiera fungerande metoder som bidrar till att underlätta ledarskapet som sker från avstånd. Frågor såsom hur man anpassar både arbetssätt och ledarskapet efter det nya arbetslivet samt hur man leder på ett sätt som skapar delaktighet, engagemang, teamkänsla och resultat trots avstånd, har uppstått.

Trots att en del av både ledarna och medarbetarna i början var förskräckta över hur arbetet skulle bli gjort hemifrån, visar resultaten av den här studien att distansarbete har uppfattats främst som något positivt. Som fördelar uppger informanterna den större flexibiliteten och möjligheten att planera sina arbetsdagar enligt ens egna preferenser. Det här är i linje med Gajendran och Harrisons (2007) meta-analys om distansarbetets för- och nackdelar där de kom fram till att distansarbete är förknippat till högre upplevd autonomi och mindre konflikt mellan arbets- och privatliv.

De verkar dock som att cheferna har upplevt omställningen som mer utmanande än övriga medarbetare. För dem har balansgången varit svårare och de medger att de inte är lika medvetna om deras medarbetares mående. Till skillnad från den tidigare forskning som visar att ledarna har varit motvilliga att erbjuda distansarbete eftersom det är rädda för att förlora kontrollen över deras medarbetare (se till exempel Kurland & Cooper, 2002) verkar cheferna i den här studien anhölla sig väldigt positivt mot både distansarbete och den minskade kontrollen.

5.1 Upplevelse om ökad produktivitet på pausernas bekostnad

När det kommer till den upplevda ökade produktiviteten stämmer resultaten av den här studien överens med tidigare forskning som hävdar att medarbetare som arbetar hemifrån ofta känner sig mer produktiva (se till exempel Bailey & Kurland, 2002; Gajendran & Harrison, 2007). Enligt svaren av informanterna har produktiviteten inte hämmats av distansarbete, utan snarare ökat.

Den här avhandlingen visar att det finns flera anledningar till att medarbetarna upplever högre produktivitet. För det första, förklarar informanterna att de inte blir störda lika

ofta eller avbrutna i sitt arbete och har därmed lättare att koncentrera sig hemma än på kontoret. Mindre störningar och avbrott har lett till att många har bättre koncentrationsförmåga och därmed känner sig mera produktiva och effektiva när de arbetar hemifrån. Det här är i linje med tidigare forskning som anger att distansarbete har visat sig skapa bättre förmåga att fokusera på arbetet eftersom störande avbrott uteblir (Gibson, 2020) när man arbetar ensam hemifrån jämfört med att arbeta på kontoret med öppen planlösning.

Den upplevda ökade produktiviteten har även att göra med de uteblivna pauserna. Enligt intervjuerna har kaffepauserna uteblivit både för de flesta medarbetare och ledare. Vissa kan hämta kaffet för att sedan fortsätta arbetet men majoriteten av informanterna arbetat konstant hela dagen förutom lunchpausen. Den tredje anledning till att medarbetarna känner sig mer produktiva beror på den sparade tiden som uppstår när man inte behöver pendla till kontoret utan kan använda den tiden för arbetet istället. Eftersom de intervjuade informanterna inte arbetar kortare dagar trots uteblivna pauser och pendlingstid, är den ökade produktiviteten en slags illusion. Som Bailey och Kurland (2002) beskriver, kan medarbetare känna sig mer produktiva hemma, men det beror ofta på att de arbetar flera arbetstimmar.

5.2 Balans mellan arbete och privatliv

Som redan beskrivet ovan anser vissa medarbetare att balansgången mellan arbete och privatliv har blivit lättare som följd av den ökade flexibiliteten. Även Bailey och Kurland (2002) har förklarat att distansarbete medför flexibilitet och därmed större möjligheter för medarbetare att planera sina arbetsuppgifter och arbetstider. Trots den ökade flexibiliteten skapar distansarbete utmaningar för vissa medarbetare och chefer att balansera mellan de olika delarna av livet. En del av medarbetare upplever att arbete och fritid lätt kör över varandra när de tar plats på ett och samma ställe. Det här stöds av en studie av Golden et al. (2006) som visar att distansarbete lätt suddar gränserna mellan arbete och privatliv om man konstant varierar mellan arbetsuppgifter och hemmasysslor.

Det är dock viktigt att betona att individerna har olika förmåga och behov av att upprätthålla gränsen mellan arbete och fritid. Ju mer omfattande distansarbetet blir desto svårare blir det för ledare att se till att alla medarbetare har lika förutsättningar. Resultaten av den här avhandlingen bekräftar vad den tidigare forskningen har kommit fram till om ledarnas uppgift att känna igen de olika medarbetarnas behov (se till

exempel Dahlström, 2013) och försöka anpassa deras sätt att leda enligt varje individs behov. Det här är dock inte en enkel uppgift eftersom ledarnas förmåga att hjälpa anställda att balansera mellan sina arbets- och privatliv blir begränsad när en del av kontrollen ligger i medarbetarnas egna händer (se till exempel Friedman & Westring, 2020).

5.3 Isolering, försämrade relationer och teamarbete

Resultaten av den här avhandlingen visar att de största problemen och utmaningar vid distansarbete berör det förändrade kommunikationssättet och den ökade fysiska distansen mellan aktörer. Redan tidigare studier har visat att ett vanligt förekommande fenomen under distansarbete är att kommunikationen minskar (se till exempel Hertel et al., 2005), vilket medför negativa konsekvenser för både individer och deras relationer. Resultaten av den här avhandlingen stöder den tidigare forskningen och visar att den minskade kommunikationen även påverkar känslan av isolering och ensamhet (se till exempel Kurland & Cooper, 2002).

Vid distansarbete blir medarbetarna separerade från deras fysisk arbetsplats men även deras social miljö eftersom den mellanmännskliga interaktionen förändras fundamentalt (se till exempel Dahlström, 2013 och Gibson et al., 2002). Flera intervjuade medarbetare beskrev att de inte hade lika mycket kontakt med sina kollegor och chefer som tidigare och kände sig ensamma och isolerade. Ensamhet och känslan av isolering blir ännu mer problematiskt om den skapar frustration hos medarbetare (Dahlström, 2013) och därför är det viktigt att organisationen motarbetar dessa känslor av isolering och frustration genom att se till att kommunikationen inte minskar avsevärt (Kurland & Cooper, 2002).

En anledning till att relationskvaliteten försämras under distansarbete är det förändrade kommunikationssättet. Resultat av både den här studien och tidigare studier (se till exempel Gajendran & Harrison, 2007) visar att kommunikationen vid distansarbete blir kortare, mer begränsad och mindre frekvent. Till exempel har både Dahlström (2013) och Gajendran och Harrison (2007) förklarat att den minskade interaktionsfrekvensen både försämrar kvalitén av relationer samt gör dem svagare. Lika så beskriver de intervjuade medarbetarna i den här studien att deras relationer till sina kollegor har lidit under distansarbete. Både kommunikationsfrekvensen och det sociala kretskapet har minskat och de intervjuade medarbetarna kontaktar främst deras kollegor när de behöver hjälp med något arbetsrelaterat.

Förutom de försvagade relationerna har isoleringen och den minskade kommunikationsfrekvensen skapat missnöjdhet hos vissa medarbetare. Resultaten av den här avhandlingen visar att arbetslusten hos vissa medarbetare redan har minskat. Det är dock svårt att säga om det finns en korrelation mellan minskad arbetslust och känslan av ensamhet, eftersom det här är något som denna avhandling inte fokuserade på. Goda förhållanden är dock avgörande eftersom de skapar koherens och sammanhållning som i sin tur påverkar teameffektivitet (Kayworth & Leidner, 2002).

Minskad arbetstillfredsställelse och känslan av orättvisa borde dock ledarna vara måna om eftersom de kan ändra medarbetarnas engagemang för organisation (Dahlström, 2013) påverka medarbetarnas arbetsmotivation negativt (Hertel et al., 2004) samt resultera i högre personalomsättning (Hill et al., 1998). Ju mer intensivt distansarbetet är, desto mer upplevs isolering och minskad lojalitet mot organisationen (McCloskey & Igbaria, 1998) och desto mindre psykologiskt engagerade är de anställda mot organisationen (Gajendran & Harrison, 2007).

5.4 Decentraliserad kontroll och ansvar kräver ömsesidigt tillit

Brist på närvaron och den minskade kommunikationsfrekvensen har lett till att ledarna har varit tvungna att överlåta en del av deras ansvar och kontroll till medarbetarna själva. Ju mer intensivt distansarbetet blir, desto svårare blir ledarnas förmåga att kontrollera, övervaka samt bedöma sina anställda (McCloskey & Igbaria, 1998). Resultaten av den här studien visar att överlåtandet av kontrollen har skapat problematik för både medarbetare och ledare. Samtidigt som medarbetare har varit nöjda över den ökade flexibiliteten och autonomin att kunna planera sina dagar enligt egna preferenser har de haft svårigheter att hålla fast om pauserna.

För övrigt har vissa medarbetare känt att arbetsbelastningen varit ojämn och orättvis, trots att teamet samlas dagligen för att dela upp uppgifterna. På liknande sätt fann Dahlström (2013) att när cheferna inte var fysiskt närvarande för att säkerställa att de tilldelade uppgifterna accepterades blev arbetsbelastningen orättvis. Eftersom medarbetarna är utspridda över staden blir det svårt att se vad de andra gör och hur deras arbetsbelastning ser ut. Gibson et al., 2002 förklarar att som följd av det ökade fysiska avståndet har ledarna inte samma observationsförmåga och därför blir det svårare att kunna upptäcka när det behövs konflikthantering, utveckling eller mera resurser.

Med tanke på att skapande av tillit mellan personer som främst kommunicerar via elektroniska kanaler och sällan träffas fysiskt redan är svårt (Järvenpää & Leidner, 1999), underlättar en ojämn arbetsbelastningen knappast tillitsbyggandet mellan teammedlemmar. Därför är det viktigt att ledarna skapar tydliga och likvärdiga mål och förväntningar för varje teammedlem (Gibson et al., 2002). När medarbetare och ledare fysiskt befinner sig på olika platser blir det dock svårare att notera individuella arbetsinsatser och ge feedback (Ramage, 2017) eftersom chefer inte kan se sina medarbetare och hur de presterar. Därför blir de individpassande verktygen såsom utvecklingssamtal mer betydelsefulla för att avgöra varje enskilda medarbetares behov (Allvin et al., 2006), vilket även resultaten av den här avhandlingen visar. Enligt både de intervjuade medarbetare och chefer har just de individuella one-to-one avstämningarna blivit viktiga och uppskattade tillfällen att kunna diskutera om arbetsbelastningen och arbetssituationen.

5.5 Informationsfördelning, lärande och utveckling

När det kommer till informationsfördelning och lärande stämmer resultatet av den här studien överens med tidigare forskning som visar att minskad kommunikation skapar mindre möjligheter för slumpmässig och spontan informationsfördelning (Dahlström, 2013) samt sämre möjligheter till informellt lärande mellan organisationsmedlemmar (Kurland & Cooper, 2002; Dahlström, 2013). Speciellt de medarbetare som var relativt nya i organisationen förklarade att deras lärande och utveckling har tagit mer tid på grund av det elektroniska kommunikationssättet och den lilla kommunikationsfrekvensen.

5.6 Framtiden och ledarskapet

Trots att den radikala förändringen mot omfattande och påtvingat distansarbete har främst framställts som något positivt, är kontinuerligt distansarbete inte en hållbar lösning. För att hantera de utmaningar och krav i en snabbt föränderlig omvärld behövs det konkreta verktyg för att leda förändring mot nya arbetssätt och digitalt distansarbete. När hela teamet arbetar på distans blir effektiva och tydliga ledarskapsmetoder ännu mer avgörande. För att sammanfatta resultaten kommer även forskningsfrågorna besvaras nedan.

- 1) *Vilka utmaningar medför påtvingat distansarbete?*

De utmaningar som har uppstått under den här undersökningen är inte nya, men den omfattande och påtvingade naturen av den rådande situationen förstärker dessa utmaningar. Som Gajendran och Harrison (2007) förklarar i deras meta-analys modererar distansarbetets intensitetsnivå dessa utmaningar. Den andra egenskapen av distansarbete som skapar utmaningar är den förändrade kommunikationen som följd av det fysiska avståndet. På basen av resultatet av både den här undersökningen och tidigare forskning skulle man vilja påstå att intensiteten förstärker de utmaningar och begränsningar som det digitala kommunikationssättet medför. Om det här är fallet är dock svårt att bevisa, eftersom denna avhandling inte har haft fokus på att mäta en sådan korrelation.

2) Hur påtvingat distansarbete påverkar ledarskapet?

Som den tidigare forskningen visar skapar distansarbete utmaningar även på ledarskapet. Som följd av det ökade fysiska avståndet och förändrade kommunikationssättet minskar ledarnas förmåga att observera och övervaka sina medarbetare, vilket kan försvåra både prestations- och konflikthantering (se till exempel Bell & Kozlowski, 2002). De specifika förmågorna av en framgångsrik ledare vid distansarbete framstår dock fortfarande oklara. Tidigare forskning har beskrivit funktioner som ansetts som viktiga under distansarbete. De utmaningar som har med den förändrade och försvårade kommunikationen att göra kan enbart lösas genom att underlätta kommunikation, informationsfördelning och tilldelning av feedback (Gibson et al., 2002). Eftersom den största utmaningen och nackdelen med det påtvingade distansarbetet verkar vara bristen på sociala interaktioner och försämrade relationer, måste ledarna fokusera på att skapa och upprätthålla långsiktiga relationer både med sina medarbetare och mellan de olika teammedlemmarna (Bell & Kozlowski, 2002).

Vad som är effektivt ledarskap är alltid beroende av både människor och omgivningen. Som Hersey (2001) beskriver finns det ingen specifik ledarstil som gör en bra ledare, utan en framgångsrik ledare är en person som kan anpassa sitt beteende enligt omständigheterna. För att effektivt kunna leda sina medarbetare som arbetar hemifrån måste ledarna helt enkelt anpassa ledarskapet enligt omständigheterna.

Det som betonas under distansarbete är individuella skillnader mellan medarbetare. Det kommer tydligt fram även från resultaten av den här studien att medarbetare har olika behov när det kommer till kommunikationsfrekvens och stöd. För att lyckas måste ledarna anpassa sitt ledarskap enligt varje medarbetares behov – vissa behöver tydliga

riktlinjer medan andra vill ha mer utrymme att lösa saker på sitt sätt. Det här stöttas av Herseys situationsanpassade ledarskapsmodell som bygger på att ledarna identifierar sina medarbetares individuella behov och sedan tillämpar en lämplig ledarstil enligt dessa behov och önskemål (Gibson et al., 2002).

Samtidigt som ledarna måste anpassa sitt ledarskap, måste medarbetare utveckla förmågan att leda sig själva. Enligt Bell och Kozlowski (2002) kan ledarna dock underlätta medarbetarnas självhantering genom att sätta tydliga mål samt skapa och förmedla regler, strukturer och normer. Det som betonas är att inte glömma vikten av kommunikationen. Den här avhandlingen bekräftar vad den tidigare forskningen har kommit fram till om att medarbetare lätt kan känna sig ensamma och bortglömda med det delegerade ansvaret över uppgifterna om ledarna samtidigt glömmor bort att ansvaret över relationen och kommunikationen fortfarande ligger hos dem (se till exempel Gibson et al., 2002). Det situationsanpassade ledarskapet som innebär att ledare kombinerar uppgiftsrelaterade och relationsorienterade beteenden (Hersey, 2001) kan erbjuda framgångsrika metoder för att undvika den här situationen. Eftersom distansarbete förflyttar större ansvar över uppgifterna till medarbetarna, måste ledarna fokusera och satsa på de relationsorienterade beteenden och se till att de kommunicerar med sina medarbetare mer frekvent.

5.7 Förslag till fortsatt forskning

Distansarbete, speciellt i den nuvarande utsträckningen är ett undersökt ämne. Som redan konstaterat har pandemin förändrat sättet att arbeta fundamentalt. Hur ledarna har anpassat sitt sätt att leda team och sina medarbetare är något som man måste undersöka mer longitudinellt.

Om trenden i senare årtionden har varit att flytta närmare arbetsplatsen har medarbetare nu börjat tänka att flytta längre bort till landet. Framtida arbetsplatser kommer förmodligen se ganska annorlunda ut. Det kommer att vara intressant att se hur arbetslivet kommer omformas efter pandemin när organisationer successivt börjar gå tillbaka till kontoren. Mindre behov av kontorslokaler skapar möjligheter för organisationer att dra ned sina kostnader, vilket kan leda till att organisationer kommer minska sina kontorsytor rejält. Hur kontorsytor och kontorslandskapet kommer att påverkas av pandemin skulle vara intressant att undersöka.

Ytterligare ett intressant område som måste undersökas är distansarbetets effekter beträffande jämställdhet. Resultat av denna avhandling har visat att medarbetare

upplever distansarbetets för- och nackdelar olika eftersom alla inte har samma förutsättningar och omständigheter för hemarbetet. För att organisationer kan ta hänsyn till de individuella skillnaderna mellan medarbetare och stötta dem måste skillnaderna mellan olika medarbetare studeras.

5.8 Praktiska implikationer

Ämnena distansarbete och ledarskap är väldigt aktuella. Förhoppningsvis bidrar den här studien till viktiga insikter om koronapandemins påverkan på organisationer och ledarskapet. De flesta medarbetare vill fortsätta med distansarbete även efter pandemin och för att organisationer ska överleva den här omställningen krävs det nya ledarskapsmetoder. Det är också viktigt att betona att alla utmaningar och all problematik kanske inte är synlig för cheferna. Till exempel kan det vara svårt att förstå den pressen och stressen som medarbetare stöter på. Därför är det viktigt att dessa saker uppvisas och belysas.

Trots att det inte finns ett slutdatum för det här viruset borde organisationer och ledare redan nu börja planera tiden efter pandemin. För att öka tillit hos medarbetare kan det redan nu diskuteras om hur organisationer ser på distansarbete när smittspridningen har upphört.

Som följd av Covid-19 har makten på arbetsmarknaderna flyttat från arbetsgivare till arbetstagarna – individerna har större möjligheter att välja mellan arbetsgivare utefter deras behov. Den här studien visar att det blir ännu mer aktuellt för arbetsgivarna att erbjuda flexibelt arbete. Att erbjuda ett flexibelt arbetssätt kan vara en konkurrensfördel och öka attraktivitet när det kommer till rekryteringar och attrahera nya talanger. Att själv kunna utforma ens personlig arbetsplats är något som de anställda uppskattar, speciellt när det kommer till de nyare generationerna (se till exempel Anderson, Baur, Griffith & Buckley, 2016). För övrigt kan möjligheten till distansarbete spela en stor roll när det kommer till att behålla nuvarande arbetskraft.

Dock är resultaten av den här avhandlingen hållbara enbart till en viss del eftersom den här avhandlingen utgår ifrån en enskilda organisationens möjligheter och utmaningar snarare än en lösning som skulle fungera för alla organisationer. Vissa organisationer och branscher kan ha varit mer kapabla och kompetenta i att hantera olika förändringar och utmaningar.

KÄLLFÖRTECKNING

- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings, *Psychological Science in the Public Interest*, 16, 40-68.
- Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G. & Lundberg, U. (2006). Gränslöst arbete: socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet. 1a upplaga. Malmö: Liber.
- Anderson, H. J., Baur, E. J., Griffith, A. J., & Buckley, M. R. (2016). What works for you may not work for (Gen) Me: Limitations of present leadership theories for the new generation, *The Leadership Quarterly*, 28(1), 245–260.
- Antonakis, J., & Atwater, L. (2002). Leader distance: A review and a proposed theory, *Leadership Quarterly*, 13(6), 673-704.
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work, *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383-400.
- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. J. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership, *Group & Organization Management*, 27, 14–49.
- Berger, L. P., & Luckmann, T. (1967). *The social construction of reality: a Treatise in the Sociology of Knowledge*. London: Penguin Books.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Cohen, G. S., & Gibson, B. C. (2003). *Virtual Teams That Work – Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness*. San Francisco: Jossey- Bass.
- Dahlström, T. (2013). Telecommuting and leadership style, *Public Personnel Management*, 42(3), 438-451.
- Eurofound (2020). Living, working and COVID-19, First findings, April 2020. Tillgänglig: https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20058en.pdf. Hämtad: 20.09.2020.
- Friedman, S. D., & Westring, A. F. (2020). How working parents can prepare for coronavirus closures, *Harvard Business Review*. Tillgänglig: <https://hbr.org/2020/03/how-working-parents-can-prepare-for-coronavirus-closures>. Hämtad: 03.04.2021.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences, *Journal of Applied Psychology*, 92, 1524-1541.

- Gibson, C. (2020). From “social distancing” to “care in connecting”: an emerging organizational research agenda for turbulent times, *Academy of Management Discoveries*, 6 (2), 165-169.
- Gibson, J., Blackwell, C., Dominicus, P. & Demerath, N. (2002). Telecommuting in the 21st century: benefits, issues and a leadership model which will work, *Journal of Leadership Studies*, 8(4), 75–86.
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Simsek, Z. (2006). Telecommuting's Differential Impact on Work-Family Conflict: Is There No Place Like Home? *Journal of Applied Psychology*, 91 (6), 1340-1350.
- Hallowell, E. M. (1999). The human moment at work. *Harvard Business Review*, 77(1), 58–64.
- Hertel, G., Geister, S., & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research, *Human Resource Management review*, 15(1), 69-95.
- Hertel, G., Konradt, U., & Orlikowski, B. (2004). Managing distance by interdependence: Goal setting, task interdependence, and team-based rewards in virtual teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 1-28.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2001). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*. Åttonde upplaga. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hill, J. E., Miller, B. C., Weiner, S. P., & Colihan, J. (1998). Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance, *Personnel Psychology*, 51, 667–683.
- Hoch, J. E., & Kozlowski, S. W. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership, *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 390-403.
- Järvenpää, S. L., Knoll, K. & Leidner, D. E. (1998). Is anybody out there? Antecedents of Trust in Global Virtual Teams, *Journal of Management Information Systems*, 4(4), 29– 64.
- Järvenpää, S. L., & Leidner, D. E. 1999. Communication and Trust in Global Virtual Teams, *Organization Science*, 10(6): 791–815.
- Kayworth, T. R., & Leidner, D. E. (2002). Leadership Effectiveness in Global Virtual Teams, *Journal of Management Information Systems*, 18(3), 7-40.
- Kurland, N. B., & Cooper, C. D. (2002). Manager control and employee isolation in telecommuting environments, *Journal of High Technology Management Research*, 13, 107–126.

- Lapierre, L.M., van Steenberg, E.F., Peeters, M.C.W. & Kluwer, E.S. (2016). Juggling work and family responsibilities when involuntarily working more from home: A multiwave study of financial sales professionals, *Journal of Organizational Behavior*, 37(6), 804-822.
- Larson, B. Z., Vroman, S. R., & Makarius, E. E. (2020). A guide to managing your (newly) remote workers, *Harvard Business Review*. Publicerad 18e Mars 2020. Tillgänglig: <https://hbr.org/2020/03/a-guide-to-managing-your-newly-remote-workers>. Hämtad: 23.09.2020
- Leonardi, P., Treem, J. & Jackson, M. (2010). The Connectivity Paradox: Using Technology to Both Decrease and Increase Perceptions of Distance in Distributed Work Arrangements, *Journal of Applied Communication Research* 38 (1), 85-105.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row Publishers.
- McCloskey, D. W., & Igarria, M. (1998). A review of the empirical research on telecommuting and directions for future research.
- McCloskey, D. W., & Igarria, M. (2003). Does “out of sight” mean “out of mind”? An empirical investigation of the career advancement prospects of telecommuters, *Information Resources Management Journal*, 16(2), 19–34.
- Nilles, J. M. (1975). Telecommunications and organizational decentralization, *IEEE Transactions on Communications*, 23, 1142-1147.
- Nordbäck, E. & Tienari, J. (2020) Insändare: I framtiden behövs balans mellan kontor och distansarbete. *Huvudstadsbladet*. Publicerad 09.09.2020. Tillgänglig: <https://www.hbl.fi/artikel/i-framtiden-behovs-balans-mellan-kontor-och-distansarbete/>. Hämtad: 10.09.2020
- Pantsu, P. (2020). Ylen kysely: Yli miljoona suomalaista siirtynyt etätöihin koronakriisin aikana – heistä noin puolet haluaa jatkaa etätöissä koronan jälkeenkin. Tillgänglig: <https://yle.fi/uutiset/3-11291865>. Hämtad: 18.09.2020
- Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 4e upplaga. Lund: Studentlitteratur.
- Pollitt, D. (2006). Finning finds a better way to manage remote teams, *Human Resource Management International Digest*, 14(4), 5-6.
- Ramage, S. (2017). *A Leadership Transition: An Examination of the Transition from Face-to-face Leadership to Remote Leadership in a Retail Sales Context*. Doktorsavhandling. Chicago: National Louis University.

- Reinsch, N. L. (1999). Selected communication variables and telecommuting participation decisions: Data from telecommuting workers, *Journal of Business Communication*, 36, 247–260.
- Rudolph, C.W., Allan, B., Clark, M., Hertel, G., Hirschi, A., Kunze, F., Shockley, K., Shoss, M., Sonnentag, S., & Zacher, H. (2020). Pandemics: Implications for Research and Practice in Industrial and Organizational Psychology. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). Research methods for business students. 7e uppl. Harlow: Pearson.
- Shamir, B., & Salomon, I. (1985). Work-at-home and the quality of working life, *Academy of Management Review*, 10, 455-464.
- Sproull, L., & Kiesler, S. (1986). Reducing social context cues: Electronic mail in organizational communication, *Management Science*, 32, 1492–1512.
- Townsend, A., DeMarie, S., & Hendrickson, A. (1998). Virtual teams: Technology and the workplace of the future, *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 12(3), 17- 29.
- Warkentin, M., & Beranek, P. M. (1999). Training to improve virtual team communication, *Information Systems Journal*, 9, 271 – 289.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories, *The Leadership Quarterly*, 10 (2), 285-305.
- Yukl, G. (2010). Leadership in organizations. Sjunde upplaga. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zigurs, I. (2003). Leadership in virtual teams: Oxymoron or opportunity?, *Organizational Dynamics*, 31(4), 339-351.

BILAGA 1 INFORMATION OM STUDIEN

Studiens syfte

Målet med denna studie är att sammanfatta och presentera framgångsrika och fungerande metoder och praxis för effektivt distansledarskap. Intervjuerna genomförs för att samla in data om distansarbetets utmaningar och begränsningar för ledarskapet samt om framgångsrika ledningsmetoder vid distansarbete. Enskilda intervjuer kommer att genomföras med organisationsmedlemmar både i ledarskap- och medarbetarpositioner.

Deltagande är frivilligt och deltagaren har rätt att när som helst avbryta sin medverkan.

Användning och hantering av data

Resultat från intervjuerna kommer att enbart användas till en magisteravhandling på Hanken Svenska Handelshögskolan.

Informanternas namn kommer inte att sparas som en del av forskningsdata. Namn och kontaktuppgifter sparas i en separat fil från forskningsdata och kommer bara att användas för att eventuellt kontakta informanter om frågor relaterade till denna forskning. Inga namn eller uppgifter som möjliggör identifiering kommer att finnas med i avhandlingen. Alla respondenter kommer att vara anonyma. Kontaktuppgifterna och forskningsdata kommer att raderas efter att avhandlingen lämnats in, dock senast 31.7.2021.

All insamlat data kommer att hanteras konfidentiellt. Materialet från intervjuerna kommer att förvaras så att inga obehöriga kan få tillgång till det. Intervjuerna kommer att spelas in. Inspelningar kommer att raderas efter transkribering.

Genom att delta i studien, bekräftar du att du har läst och förstått anmärkningen nedan om behandlingen av personuppgifter i studien och att du ger ditt samtycke till dem.

Meddelande om samtycke

Härmed ger jag mitt samtycke för att behandla mina personuppgifter för vetenskaplig forskning i samband med intervjun som jag kommer att delta i. Mina personuppgifter kommer att hanteras på ett säkert sätt enligt dataskyddspolicy och etiska regler antagna av Hanken Svenska handelshögskolan. Den lagliga grunden för hantering av mina uppgifter är mitt samtycke samt dataskyddslagen.

Vidare, förstår jag och jag ger mitt samtycke till att,

1. data med vilket jag kunde direkt identifieras inte kommer att publiceras eller vara synligt i forskningsresultat som baserar sig på denna data;
2. den del av data genom vilken jag personligen kunde identifieras (t.ex. namn) kommer att raderas inom **två månader** efter mitt svar samt innan data analyseras;
3. data genom vilken det **inte** går att identifiera mig personligen (t.ex. svar på intervjufrågor) sparas **max 7 månader** för vidare vetenskapliga analys;

4. jag kan återta mitt samtycke och be forskningsgruppen radera eller rätta till mina personuppgifter eller be om att bli informerad om vilka av mina personuppgifter har sparats upp till **två månader** efter mitt svar
5. **två månader** efter mitt svar kan jag **inte** längre radera eller rätta till mina personuppgifter eller be om att bli informerad om vilka av mina personuppgifter har sparats. Detta beror på att forskningsgruppen har raderat de data variabler som direkt identifierar mig personligen (punkt 2 ovan), därför kan forskningsgruppen inte längre identifiera mina uppgifter från databasen;
6. som ett undantag till 2), kommer den del av data med vilken man direkt kan identifiera den organisationen (t.ex. organisationens namn) som jag är anställd vid, eller som jag representerar, **inte** raderas **två månader** efter mitt svar. Denna data kommer dock inte att publiceras eller vara synligt i forskningsresultat

En beskrivning av behandlingen av personuppgifter i samband med denna undersökning kommer att upprätthållas av beda.erkkila@student.hanken.fi. Om du har vidare frågor angående denna undersökning eller om du vill ha dina personuppgifter raderade eller rättade, kontakta beda.erkkila@student.hanken.fi. Om du har klagomål eller andra frågor gällande hantering av personuppgifter, kontakta dataskyddsombudet på Hanken svenska handelshögskolan dpo@hanken.fi.

BILAGA 2 TIE TOA TUTKIMUKSESTA

Tutkimuksen tarkoitus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia ja esitellä toimivia menetelmiä ja käytäntöjä tehokkaaseen esimiestyöhön ja johtamiseen etätyössä. Haastatteluiden avulla kerätään tietoa etätyön haasteista ja rajoituksista esimiestyölle, sekä mahdollisia kokemuksia tehokkaista johtamistavoista etätyössä. Yksilölliset haastattelut toteutetaan sekä johto-/esimies- että työntekijätehtävissä toimivien organisaation jäsenten kanssa.

Osallistuminen on vapaaehtoista ja osallistujalla on oikeus peruuttaa osallistumisensa milloin tahansa.

Tietojen käyttö ja käsittely

Haastattelujen avulla kerättyä dataa käytetään ainoastaan tätä Pro gradu -tutkielmaa varten, joka toteutetaan osana Hanken Svenska Handelshögskolanin maisteriopintoja.

Haastateltavien nimiä ei tallenneta osana tutkimusaineistoa. Nimet ja yhteystiedot tallennetaan erilliseen tiedostoon tutkimusaineistosta, ja niitä käytetään vain yhteydenpitoa varten tähän tutkimukseen liittyvissä kysymyksissä. Tämä Pro gradu -tutkielma ei sisällä tunnistamisen mahdollistavia nimiä tai tietoja. Kaikki haastateltavat ovat tutkimuksessa nimettömiä. Yhteystiedot ja tutkimustiedot poistetaan välittömästi, kun tutkielma on arvioitu, kuitenkin viimeistään 31.7.2021.

Kaikkia haastatteluiden avulla kerättyjä tietoja käsitellään luottamuksellisesti. Tutkimusta varten kerätty materiaali (nauhoitukset, yhteystiedot) tallennetaan siten, että vain tutkimuksen tekijällä on pääsy siihen. Haastattelut nauhoitetaan. Nauhoitukset transkriboidaan eli muunnetaan tekstiksi, jonka jälkeen nauhoitukset poistetaan välittömästi.

Osallistumalla tutkimukseen vahvistat, että olet lukenut ja ymmärtänyt alla olevan huomautuksen henkilötietojen käsittelystä tutkimuksessa ja että annat suostumuksesi niihin.

Suostumusviesti henkilötietojen käsittelystä tutkimuksessa

Annan täten suostumukseni siihen, että haastattelusta saatuja henkilötietojani käsitellään tieteellistä tutkimusta varten. Käsittely noudattaa Hanken Svenska handelshögskolanin tietosuojapolitiikan sekä tutkimuseettisten käytännösääntöjen ehtoja. Käsittelyn laillinen peruste on oma suostumukseni sekä tietosuojalaki.

Lisäksi hyväksyn että,

1. tietoja, josta henkilöllisyyteni voi tunnistaa, ei paljasteta tai käy ilmi tutkimuksen tuloksissa tai julkaisuissa
2. se osa tiedosta, jossa henkilöllisyyteni voi suoraan tunnistaa (esim. nimi) poistetaan **kahden kuukauden** kuluessa vastauksestani ennen tietojen analysointia;

3. tiedot, joista henkilöllisyyttäni **ei** voi suoraan tunnistaa (esim. haastattelun mielipidekysymykset) säilytetään **enintään seitsemän kuukautta** tieteellisiä jatkoanalyseja varten;
4. voin peruuttaa suostumukseni tai pyytää tutkimusryhmää poistamaan, korjaamaan tai esittämään henkilötietoni **kahden kuukauden** kuluessa vastauksestani
5. **kaksi kuukautta** vastaukseni antamisen jälkeen **en** voi enää pyytää tutkimusryhmää näyttämään, poistamaan tai esittämään tietoni tai peruuttaa suostumustani, koska sen jälkeen kun henkilöllisyyteni suoraan tunnistavat tiedot on poistettu (kohta 2. yllä), tutkimusryhmä ei enää voi tunnistaa ja erotella minun tietojani tietokannasta;
6. poikkeuksena kohtaan 2) yllä, sellaista osaa tiedosta, jossa tunnistetaan organisaatio, jonka palveluksessa olen tai jota edustan, **ei** poisteta **kahden kuukauden** kuluessa vastauksestani. Kuitenkaan tätäkään tietoa ei paljasteta tai käy ilmi tutkimuksen tuloksissa tai julkaisuissa.

Seloste käsittelytoimista on pyynnöstä saatavilla beda.erkkila@student.hanken.fi. Mikäli sinulla on kysymyksiä tutkimukseen liittyen tai mikäli haluat että henkilötietojasi poistetaan tai korjataan, ota yhteyttä beda.erkkila@student.hanken.fi. Mikäli sinulla on kysymyksiä tai haluat valittaa henkilötietojesi käsittelystä, ota yhteyttä tietosuojavastaavaamme, dpo@hanken.fi”

BILAGA 3 INTERVJUGUIDE – CHEFER

Inledning

- 1) Introducera mig själv
- 2) Introducera syftet med studien
- 3) Förklara informantens roll (konfidentiella svar, anonymitet, frivilligt deltagande)
- 4) Förklara hur data kommer att användas och förvaras
- 5) Säkerställa informantens samtycke för inspelning av intervjun

Intervjufrågor

Bakgrund - Position

- Vad är din position i företaget?
- Kan du kort beskriva dina arbetsuppgifter/din roll?
- Hur länge har du arbetat i din nuvarande position?
- Ledarskapsfarenheter? Hur länge har du arbetat i en ledarskapsposition?

Team

- Beskriv ditt team?
- Hur många medarbetare ansvarar du för?
- Hur länge har du arbetat med detta team?
- I vilken utsträckning arbetar ni nu på distans/på kontoret?
- Hur länge har ni arbetat på distans?
- Hur ofta träffas ni fysiskt? Nu vs innan?
- Har du träffat alla dina medarbetare ansikte mot ansikte någon gång?

Distansarbete

- Hur upplever du distansarbete?
 - Vilka för-/nackdelar anser du att det finns vid distansarbete?
 - Möjligheter, utmaningar, begränsningar?
- Feedback från dina medarbetare om distansarbete?
- Hurdana positiva eller negativa effekter har distansarbete medfört?
 - Prestation, övervakning?
 - Produktivitet?

- Effektivitet?
- Motivation?
- Engagemang?
- Relationer & arbetsförhållande?
 - Delaktighet?
 - Gemenskap?
 - Team-anda?
- Antal sjukdagar?

Kommunikation

- Hur sker kommunikation mellan dig och dina medarbetare? Nu vs innan?
 - Hur ofta?
 - Vilken slags information kommuniceras?
 - På vilket sätt kommunicerar ni (mejl, Teams, Skype, telefonsamtal osv.)
- Vilka skillnader har du upplevt i kommunikation under distansarbete?
 - Upplever du att distansarbete har förändrat kommunikationen på något sätt? Om ja, på vilket sätt? Försämrat/underlättat?
- Förändringar i tillgänglighet/frekvens?
- Hur stor andel av kommunikation är planerad/spontan? Nu vs innan?
- Hur ofta träffas ni ansikte mot ansikte vid fysiska möten?

Distansledarskap

- Hur har du/organisationen hanterat de krav/utmaningar/begränsningar som distansarbete har medfört?
- Vad anser du att vara de största skillnader mellan ledarskap på distans och på den traditionella arbetsplatsen (kontoret)? Exempel frågor för att precisera:
 - Hur övervakar/ mäter/ belönar/ motiverar man sina medarbetare samt ger dem feedback? (nu vs innan)
 - Hur skapar man tillit/engagemang?(nu vs innan)
 - Hur skapar/behåller man delaktighet/gemenskap/team-anda?(nu vs innan)
 - Upplever du att du har fått en korrekt uppfattning om dina medarbetares prestation/känslor?
 - Förändringar i relationer?
 - Förändringar på upplevd kontroll du har över anställda?

- Hur upplever du att din eller dina medarbetares roll/uppgifter har förändrat/påverkats av att ni arbetar på distans?
 - Har ditt sätt att leda förändrat på något sätt? På vilket?
 - Finns det situationer där du har känt/känner att dina uppgifter som ledare är begränsade på grund av det fysiska avståndet?

Kompetenser

- Har du upplevt att du har tillräckliga kompetenser att leda på distans?
- Har du utvecklat nya kompetenser under denna undantagstid?
 - Vad har fungerat/inte fungerat?
- Finns det något som du skulle kunna/vilja utveckla i dina ledarskapskompetens?
- Har din organisation erbjudit utbildning för distansledarskap?
- Tycker du att det borde finnas en specifik ledarskapsutbildning att leda på distans?
- Upplever du att du har ett behov att vidareutbilda dig för att stärka dina kompetenser vid distansledarskapet?
- Finns det något som din organisation skulle kunna göra?

Avslutning

- Finns det något som du skulle vilja tillägga? Utveckla något som vi redan har pratat om eller ta upp något nytt/annat?
- Har du några frågor?
- Ifall det skulle uppstå ytterligare frågor är det okej att jag kontaktar dig igen?

Tack för din medverkan!

BILAGA 4 INTEVJUGUIDE – MEDARBETARE

Inledning

- 1) Introducera mig själv.
- 2) Introducera syftet med studien.
- 3) Förklara informantens roll (konfidentiella svar, anonymitet, frivilligt deltagande).
- 4) Förklara hur data kommer att användas och förvaras.
- 5) Säkerställa informantens samtycke för inspelning av intervjun.

Intervjufrågor

Bakgrund – Position

- Vad är din position i företaget?
- Kan du kort beskriva dina arbetsuppgifter?
- Hur länge har du arbetat i din nuvarande position/med din nuvarande chef?

Distansarbete

- Hur länge har du arbetat på distans? Tidigare erfarenhet av distansarbete?
- I vilken utsträckning arbetar du hemifrån/på kontoret?
- Har du träffat ditt team/din chef ansikte mot ansikte någon gång?

Distansarbete

- Hur upplever du distansarbete?
 - Vilka för-/nackdelar anser du att det finns vid distansarbete?
 - Möjligheter, utmaningar, begränsningar?
- Under distansarbete har du upplevt förändringar i ditt
 - Produktivitet?
 - Motivation?
 - Relationer?
 - Arbetstid? (Pauser?)
 - Privat liv? (Fritid?)
- Upplever du att din roll/dina uppgifter har förändrat/påverkats av distansarbete? Hur?
- Upplever du att du har tillräckliga kompetenser och verktyg att arbeta på distans?

- Hur upplever du att din chef har stöttat dig/ditt arbete under distansarbete?
- Hur upplever du att din chef har hanterat sin roll under dessa undantagstider?
 - Hade hen kunnat göra något annorlunda? Vad isåfall?

Kommunikation

- Hur sker kommunikation mellan dig och din chef/dina kollegor? Nu vs innan?
 - Hur ofta?
 - Vilken slags information kommuniceras?
 - På vilket sätt kommunicerar ni (mejl, Teams, Skype, telefonsamtal osv.)
- Vilka skillnader har du upplevt i kommunikation under distansarbete?
 - Upplever du att distansarbete har förändrat kommunikationen på något sätt? Om ja, på vilket sätt? Försämrat/underlättat?
 - Förändringar i tillgänglighet/frekvens?
- Upplever du att kommunikationen är mer planerad eller spontant? Nu vs innan?
- Hur ofta träffar du dina kollegor eller din chef ansikte mot ansikte vid fysiska möten?

Avslutning

- Finns det något som du skulle vilja tillägga? Utveckla något som vi redan har pratat om eller ta upp något nytt/annat?
- Har du några frågor?
- Ifall det skulle uppstå ytterligare frågor är det okej att jag kontaktar dig igen?

Tack för din medverkan!